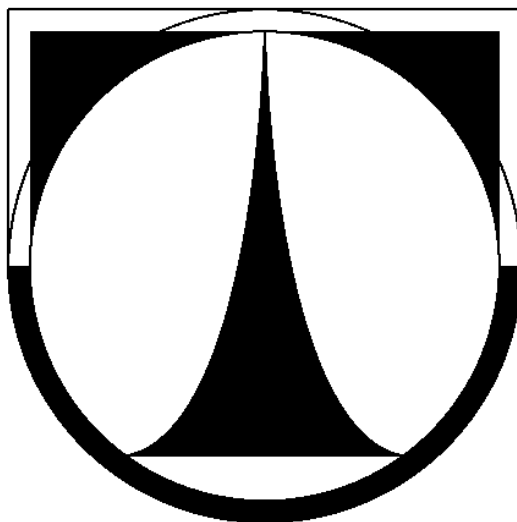


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2011**

**Bc. Kateřina Suchá**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Analýza personální činnosti při spolupráci pojišťovny s pojišťovacími zprostředkovateli**

### **Analysis of personal activity in cooperation with insurance company and insurance agents**

DP-EF-KPE-2011-57

Bc. Kateřina Suchá

Vedoucí práce: Ing. Řehořová Pavla, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Kmochová Šárka, ING Groep N.V.

Počet stran: 135

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 4. 1. 2011

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 1. 2011

Velmi ráda bych poděkovala a vyslovila uznání všem, kteří mi pomáhali při vzniku této práce. Především vedoucí mé diplomové práce Ing. Pavle Řehořové, Ph. D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení.

Zvláštní poděkování patří Ing. Šárce Kmochové za projevení důvěry a umožnění věnovat se dané problematice a poskytnutí podkladů pro vypracování této diplomové práce.

Rovněž patří můj vděk rodině za podporu při studiu a tvorbě potřebného zázemí a za jejich trpělivost se mnou při psaní závěrečné práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce si klade za cíl popsat moderní personální činnost v mezinárodní finanční instituci. Představuje čtenářům široce uznávané a užívané pojmy z oblasti personalistiky jak z odborné literatury, tak z praktické zkušenosti personálního managementu v pojišťovně.

První část je zaměřena na teoretické otázky daného problému, je zde uvedeno, jak by personální práce měla být realizována. Teoretická část textu je čerpaná z odborné literatury zaměřené na všeobecný rozvoj personálního managementu – především v obchodních společnostech.

Z teoretické části se práce přesouvá do praktické části, která srovnává konkrétní práci personálního managementu ve finanční instituci – pojišťovně s řízením lidských zdrojů popsaných v odborné literatuře. Cílem práce je na základě dostupných teoretických informací a získaných praktických poznatků vyhodnotit způsoby a postupy používané při personální práci v pojišťovně a odhalit rezervy a navrhnout opatření ke zkvalitnění.

Návrhy na zlepšení a zkvalitnění personální činnosti v pojišťovně a celkové zhodnocení a porovnání teorie s praxí jsou řešeny v závěru této diplomové práce.

## **Klíčová slova**

Personalistika

Personální činnost

Personální management

Personální práce

Řízení lidských zdrojů

## **Annotation**

This thesis aims at describing the modern personnel management activities in an international financial institution. It presents readers with the widely accepted and used terminology of personnel management from both the literature and practical experience in personnel management in the insurance company.

The first part focuses on theoretical questions of the problem. It is stated how the personnel work should be carried out. The theoretical part is drawn from the literature focusing on the general development of human resources management – especially in companies.

From the theoretical part, the work moves on to the practical part, which compares the specific work of personnel management in financial institutions – insurance companies with human resources management as described in the literature. The aim of this work is based on available information, theoretical and practical knowledge concerning the evaluation of methods and procedures used in personnel work in the reserve fund. The thesis also suggests some ways to detect and propose measures for improvement.

Suggestions for improving the quality of personnel and activities in the insurance and the overall assessment and comparison of theory and practice are addressed in the conclusion of this thesis.

## **Key Words**

Human Resources

Human Resource activity

Human Resource Management

Personnel Management

Personnel work

# Obsah

1 Úvod .....	14
2 Personální management.....	16
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	16
2.2 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů .....	21
2.3 Personální práce v organizaci .....	22
2.3.1 Plánování lidských zdrojů .....	24
2.3.2 Náborový proces.....	26
2.3.3 Získávání a výběr pracovníků.....	28
2.3.4 Pohovor.....	29
2.3.5 Adaptace a zaškolení pracovníků a následné vzdělávání a rozvoj .....	37
2.3.6 Motivování a odměňování .....	42
2.4 Hodnocení personálního útvaru.....	57
3 Pojišťovna.....	60
4 Profil společnosti ING Groep N. V. v České republice.....	66
4.1 Životní pojišťovna ING Groep N. V. ....	66
4.1.1 Historie ING Groep N. V. ....	67
4.1.2 ING Groep v České Republice .....	68
4.1.3 Struktura ING Group v České republice .....	71
4.2 Personální práce v ING Group v České republice.....	77
4.2.1 Plánování lidských zdrojů .....	77
4.2.2 Náborový proces.....	79
4.2.3 Získávání a výběr pracovníků.....	84
4.2.4 Pohovor.....	86
4.2.5 Adaptace a zaškolení pracovníků a následné vzdělávání a rozvoj .....	93
4.2.6 Motivování a odměňování .....	97
5 Analýza personální činnosti v ING Group v ČR.....	100
5.1 SWOT analýza.....	100
5.2 Hodnocení pohovoru uchazečem.....	101
5.3 Hodnocení pohovoru managerem.....	109
6 Závěr.....	115

7 Seznam literatury .....	119
8 Seznam příloh.....	123
Příloha A: Pre-screeningový dotazník .....	124
Příloha B: Prezenční listina .....	127
Příloha C: Osobní list kandidáta.....	128
Příloha D: Hodnocení modelové situace .....	131
Příloha E: E-mail zaslaný respondentům .....	132
Příloha F: Dotazník Hodnocení pohovoru u ING.....	133
Příloha G: Skript otázek položených UM.....	135



## Seznam ilustrací

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb – hierarchie potřeb .....	44
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb - aplikace na potřeby pracovníka .....	44
Obrázek 3 Model celkové odměny .....	56
Obrázek 4 Organizační struktura ING .....	76
Obrázek 5 Organizační struktura agentur ING .....	76
Obrázek 6 Věkové kategorie účastníků .....	102
Obrázek 7 Nejvyšší dosažené vzdělání kandidátů .....	103
Obrázek 8 Hodnocení celkového průběhu pohovoru uchazeči .....	104
Obrázek 9 Pohlavní a věk oslovených UM .....	110

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Hlavní oblasti aktivity specialistů na lidské zdroje .....	18
Tabulka 2 Výukové techniky a jejich vhodné použití .....	40
Tabulka 3 Teorie motivace .....	43
Tabulka 4 Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga .....	45
Tabulka 5 Deset největších firem světa v žebříčku Fortune Global 500 (2008) .....	67
Tabulka 6 Retence poradců .....	81
Tabulka 7 SWOT analýza personální práce v ING .....	100
Tabulka 8 Výsledky dotazníkového průzkumu .....	105
Tabulka 9 Hodnocení výběrového systému UM - odpovědi na položené otázky .....	111

## Seznam zkratek a symbolů

AM	Agentur Manager (ředitel agentury společnosti ING)
BARS	Behaviourally Anchored Rating Scales (klasifikační škála vycházející z chování)
BOS	Behavioural Observation Scales (stupnice založená na pozorování chování)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EB	Employee Benefits (zaměstnanecké benefity)
EU	Evropská unie
PFP	Poradce pro finanční plánování společnosti ING
HR	Human Ressource (lidské zdroje)
ING	Internationale Nederlanden Group
Ing.	inženýr
IPO	Initial Public Offering (primární emise akcií)
IT	Information Technologie (informační technologie)
N. V.	Naamloze vennootschap (právní forma belgické společnosti, v českém překladu – akciová společnost)
UM	Unit Manager (manažer obchodní skupiny)

# 1 Úvod

*„Jsou tři cesty k získání moudrosti. První je cesta zkušeností, ta je nejtěžší. Druhá cesta je napodobení. To je cesta nejlehčí. Třetí cesta je cestou přemýšlení. Ta je nejušlechtlejší.“*

Konfucius

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku personální práce. Obor personálního managementu není tak starý, ale přesto již dnes je známý téměř v každé organizaci. Malé, střední i velké společnosti vytváří oddělení specializovaná pro tento obor.

V současné době je k dispozici dostatečné množství odborné literatury věnované personální práci, nejenom v různém poddání, ale i v různém rozsahu. Většina monografií, odborných článků, vědeckých prací se však nezabývá otázkami, v jakém prostředí se personalistika provádí. Jejich cílem je popsat personální činnost a představit minimálně jeden z mnoha způsobů co nejefektivnějšího řízení lidských zdrojů – zaměstnanců.

Na našem trhu nejsou jen organizace přijímající zaměstnance do zaměstnaneckého poměru, stále častěji se setkáváme s prací na dohodu, prací na základě smluv o spolupráci nebo jiných forem pracovních smluv, které vytváří pracovně-právní vztah, ale netýká se vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec.

Cílem této práce je porovnat současnou teorii personální práce, popsanou v odborné literatuře, s praktickými zkušenostmi při řízení lidských zdrojů v jedné mezinárodní finanční instituci působící i na českém trhu, u které je pracovně-právní vztah vymezen smlouvou o zprostředkovatelské činnosti. Práce je zaměřena především na výběrové řízení osob samostatně výdělečně činných.

Za současné situace, kdy na našem trhu působí stále více pojišťovacích zprostředkovatelů, agentů a makléřů pracujících pro pojišťovací společnosti externím způsobem, může být téma této diplomové práce přínosné nejen z hlediska zjištění, zda je možné řídit lidský kapitál podle dosud dostupných monografií, ale také díky popisu konkrétního

propracovaného a osvědčeného systému řízení lidských zdrojů ve finanční instituci ING Group v ČR, ale také formulováním nedostatků a návrhem možného zlepšení vedení personální práce.

Práce je postavena na bezprostředním živém obrazu reality, pozorování a srovnávání charakteristických částí personalistiky. K analyzování silných a slabých stránek především výběrového procesu je použito dotazníkové šetření nebo rozhovor s kompetentními osobami, účastníky výběrového řízení u společnosti ING.

## 2 Personální management

Pojem řízení lidských zdrojů se poprvé objevil v 80. letech 20. století. V 90. letech 20. století se užívání tohoto pojmu rozšířilo. Mnoho autorů zabývajících se podnikáním se začalo zabývat významem a rozsahem tohoto pojmu. Přesná definice pojmu řízení lidských zdrojů není ustálena a ani v odborných kruzích nepanuje shoda.<sup>1</sup>

Následující kapitoly se zabývají řízením lidských zdrojů a rozebírají jednotlivé činnosti personálního útvaru a řízení lidských zdrojů. Dále se zabývají důležitostí činnosti personálního managementu a definováním hlavních úkolů personálních manažerů.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [1, s. 27]*

Hlavní charakteristiky personální práce podle Margaret Foot jsou: soustředění na strategii, role liniového manažera, integrované politiky a efektivní komunikace, přijetí základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí a mezi manažery a zaměstnanci musí převládat unitaristický než pluralistický přístup (poznámka autora: unitaristický přístup je politický systém organizace, kdy nejvyšší moc po celé organizaci připadá ústředí<sup>2</sup>; pluralistický přístup hlásá, že vše je složeno z většího nebo menšího množství samostatných, odlišných podstat, svébytných a izolovaných<sup>3</sup>). Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů bychom mohli sepsat následovně, což vyplývá z tabulky 1 na str. 16 - 19:

- nábor a výběr (vnější personální marketing),

---

<sup>1</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 11-12.

<sup>2</sup> KLIMEŠ, L. Slovník cizích slov, s. 759.

<sup>3</sup> KLIMEŠ, L. Slovník cizích slov, s. 536.

- výcvik a rozvoj personálu (vzdělávání – edukace personálu),
- plánování lidských zdrojů,
- kariérní plánování (vnitřní personální marketing),
- uzavírání smluv (smluvní ošetření pracovně právních vztahů),
- zajišťování slušného zacházení,
- zajišťování rovných příležitostí,
- posuzování a hodnocení výkonu zaměstnanců,
- poradenství pro zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- odměňování a příjmy zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní kázeň jednotlivců,
- zacházení se stížnostmi,
- propouštění a péče o bývalé zaměstnance,
- řešení nadbytečnosti personálu,
- vyjednávání,
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.<sup>4</sup>

Výše vyjmenované činnosti patří mezi hlavní oblasti, u nichž jsou personální manažeři nejvíce zainteresováni, jinak jejich práce obnáší mnohem více činností. U každé vyjmenované funkce personálního manažera je pravděpodobné, že se na ní budou v určité míře podílet také jiní manažeři i z jiných oddělení společnosti. Práce s lidskými zdroji patří mezi stěžejní aktivity téměř každého manažera.

Jak uvádí v odborné literatuře Foot a Hook [2, s. 25]: „*Neexistuje pouze jediný správný způsob řízení lidských zdrojů v organizaci.*“

---

<sup>4</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 19.

**Tabulka 1 Hlavní oblasti aktivity specialistů na lidské zdroje**

Hlavní oblasti aktivity specialistů na lidské zdroje	Typ zaangažovanosti specialisty na lidské zdroje	Typ zaangažovanosti liniového manažera
Nábor a výběr	Návrh politik a procedur pro spravedlivý nábor a výběr personálu s ohledem na to, aby přispíval k naplňování korporální strategie organizace. Provádění rozhovorů nebo monitorování a dávání rad o technikách vedení rozhovoru a o termínech a podmínkách zaměstnání.	Provádění rozhovorů.
Výcvik a rozvoj	Zapojen do plánování výcviku a rozvoje příležitostí pro celou organizaci s cílem vyhovět potřebám organizace, jak jsou vyjádřeny v jejím strategickém plánu, a vyhovět potřebám jednotlivců. Smí navrhovat a organizovat kurzy skupinového výcviku, případně je i provádět. Smí vést centrální výcvikové záznamy a vyžadovat od liniových manažerů informace jako součást plánovaných cvičení a ke sledování úspěchu výcviku a rozvoje.	Smí být také zapojen do plánování a provádění příležitostí pro rozvoj s cílem vyhovět potřebám jednotlivců i potřebám organizace, jak jsou vyjádřeny v jejím strategickém plánu, a prvořadně vyhovovat zaměstnancům svého útvaru. Smí provádět výcvik, vést záznamy o něm, a poskytovat informace centrálnímu personálnímu útvaru/oddělení řízení lidských zdrojů.
Plánování lidských zdrojů	V závislosti na úrovni dohody, je spíše v různém stupni zaangažován na tom, aby přispíval k uskutečňování strategického plánu. Sbírá a analyzuje data, monitoruje úkoly v celé organizaci. Opatřuje manažerům informace. Vede výstupní rozhovory a analyzuje důvody odchodů.	Sbírá informace o zaměstnancích odcházejících ze zaměstnání a obstarává informace o předpokládaných požadavcích na pracovní sílu pro svůj organizační útvar.
Uzavírání smluv	Pořizuje psané soupisy podrobností pro nové zaměstnance a poskytuje je zaměstnancům k ověření správnosti detailů. Uchovává kopie veškeré dokumentace týkající se zaměstnance a konzultuje změny smlouvy.	Je-li to nutné, prostuduje dokumenty a nechává je podepisovat novým zaměstnancům.
Slušné zacházení	Zapojen do navrhování politik a postupů zaměřených na slušné zacházení se zaměstnanci při práci c rámci celé organizace. Informuje a připravuje lidi na tyto	Je odpovědný za slušné zacházení s lidmi ve svém organizačním útvaru. Naslouchá stížnostem a odpovídá na ně buď v počátečním stádiu vyřizování



	politiky a postupy. Sleduje jejich úspěšnost.	stížnosti, nebo neformálně ještě před zahájením této procedury. Může přicházet s náměty k navrhovaným politikám.
Rovné příležitosti	Zaangažován při navrhování politik zaměřených na posilování stejných příležitostí. Připravuje a informuje o nich manažery a všechny zaměstnance. Sleduje efektivnost politiky stejných příležitostí získáváním a analyzováním informací.	Může být také zaangažován na navrhování politiky a přispívat k ní. Bude odpovědný za zajištění toho, že všichni zaměstnanci, za něž odpovídá, nebudou trpět jakoukoli formou diskriminace při práci.
Posuzování výkonu	Zapojen do navrhování a zavádění technik efektivního posuzování výkonu zaměstnanců takovým způsobem, který je jasně spojuje se strategickým plánem organizace. Cvičí lidi v užívání technik řízení výkonu, informuje je o nich a zapojuje je. Sleduje efektivnost této procedury. Může vést centralizovaný záznam o výkonu jednotlivých zaměstnanců.	Přispívá k diskuzi o technikách managementu výkonu. Zapojuje týmy i jednotlivce do stanovování a schvalování úkolů a sledování výkonu. Sleduje jejich úspěch a poskytuje jim zpětnou vazbu.
Poradenství pro zaměstnance	Ustavuje vhodný systém jak interních, tak externích konzultantů pro poradenství zaměstnancům. Může být zapojen do poradenství pro problémové zaměstnance nebo je může odkazovat na specializovanou poradenskou službu.	Může být zapojen do počátečního poradenství pro zaměstnance svého úseku, nebo může navrhnout alternativní zdroje poradenství, necítí-li se kvalifikován pro řešení této situace.
Zaměstnanecké výhody	Zavádí vhodný systém zaměstnaneckých výhod v souladu s cíli organizace. Sleduje náklady a efektivnost těchto opatření.	Zajišťuje prospěch zaměstnanců ve svém útvaru a podněcuje je k tomu, aby využívali navržených opatření ve svůj prospěch.
Odměňování a příjem zaměstnanců	Zavádí takové přiměřené systémy odměňování a odměn všech zaměstnanců, jež by přispívaly k naplnění strategických cílů organizace. Sleduje jejich úspěšnost. Sbírá srovnatelné údaje o jiných organizacích ve státě. Řeší individuální problémy týkající se odměňování. Může být zapojen do vyjednávání o systémech odměňování a odměn. Hovoří s jednotlivými zaměstnanci o úrovni jejich odměňování, když nastupují do organizace nebo mění pracovní	Může se angažovat do tvorby pohledu na přiměřené systémy odměňování a odměn v organizaci. Může se rovněž podílet na projednávání otázek, týkajících se jeho útvaru. Může řešit jako první, tzn. v první instanci, problémy týkající se odměňování ve svém útvaru.

	místo. Může se rovněž zabývat jednotlivými problémy nebo stížnostmi, týkajícími se odměny.	
Zdraví a bezpečnost	Zapojuje se do navrhování a zavádění zdravotní a bezpečnostní politiky organizace s cílem přispívat k uskutečnění strategického plánu organizace. Sleduje efektivnost tohoto procesu. Může zasedat v bezpečnostní komisi nebo může mít liniovou manažerskou odpovědnost za bezpečnostního technika a střední zdravotní personální organizace. Je zaangażován na podporování zdraví a bezpečnosti a na podněcování angažovanosti ostatních zaměstnanců organizace.	Odpovídá za zdraví a bezpečnost zaměstnanců pracujících v jeho útvaru. Povzbuzuje zaangażování jednotlivců i týmů v aktivitách na podporu zdraví a bezpečnosti. Sleduje aktivity svého personálu. Provádí pravidelnou bezpečnostní Indexaci ve svém útvaru. Může podnikat počáteční disciplinární akce proti osobám, které překročily zdravotní a bezpečnostní předpisy.
Pracovní kázeň jednotlivců	Navrhuje kázeňské postupy. Sleduje jejich efektivnost. Dává rady liniovým manažerům ohledně kázeňských problémů. Organizuje výcvik liniových manažerů a zaměstnanců v kázeňských otázkách. Uděluje výtky v pozdních stádiích kázeňského postupu. Vede ústřední záznamy o podnikaných kázeňských krocích.	Vede neformální kázeňské rozhovory se svým personálem, je-li to nezbytné. Uděluje formální výtky, vyplývající z kázeňského postupu. Vede záznam o udělených výtkách.
Zacházení se stížnostmi	Zúčastní se navrhování postupu při vyřizování stížností a povzbuzuje ostatní, aby se o něj zajímali. Informuje a připravuje lidi na to, aby uměli zacházet se stížnostmi. Může se podílet na některých stádiích procesu vznášení stížnosti a odvolávání se.	Zabývá se jako první stížnostmi vyslovenými zaměstnanci jeho oddělení. Může k tomu přistupovat buď neformálně, nebo v rámci formálního postupu při vyřizování stížností. Vyřizuje stížnosti ve stanoveném časovém limitu.
Propouštění	Provádí revize postupů při propouštění, aby se přesvědčil, že odpovídají zákonným ustanovením. Poskytuje rady a vedení za účelem dodržení korektních propouštěcích postupů. Obstarává přípravu pro všechny osoby, jež mohou být zapojeny do propouštěcí procedury.	V mnohých organizacích bude účinný postup při propouštění realizován personálním oddělením/oddělením řízení lidských zdrojů za přítomnosti liniového manažera. Nejnověji manažeri v některých organizacích přebírají plnou odpovědnost za slušné propouštění zaměstnanců v jejich úseku.
Nadbytečnost zaměstnanců	Pravděpodobně povede rozhovory s osobami, které budou připadat v úvahu jako nadbytečné.	Pravděpodobně se bude zabývat výběrem osob, jež se stanou nadbytečnými v jeho útvaru.

	Pravděpodobně bude provádět výběr nadbytečných osob. Může informovat zaměstnance o jejich nadbytečnosti a o tom, jaká mají práva a kolik dostanou odstupného. Může zorganizovat poskytnutí vyššího odstupného, jestliže to odpovídá organizační politice. Může rovněž zařídit nové uplatnění nadbytečným zaměstnancům v rámci organizace nebo prostřednictvím konzultantů.	Zároveň jim bude sdělovat rozhodnutí o tom, že se staly nadbytečnými.
Povzbuzování angažovanosti zaměstnanců	Bude mít extrémně důležitou roli při vytváření takové organizační kultury, v níž by zaměstnanci byli povzbuzováni k tomu, aby se angažovali na rozhodování. Bude zapojen do navrhování politiky a postupů povzbuzujících zaměstnance k tomu, aby se angažovali v souladu se strategickým plánem. Zároveň bude obstarávat výcvik v povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.	Bude přispívat k politice organizace a povzbuzovat angažovanost zaměstnanců svého útvaru.

Zdroj: FOOT, M.; HOOK, K. *Personalistika*. Praha: Computer Press. 2002. s. 19-22. ISBN 80-7226-515-6.

## 2.2 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Personální práce se odehrává v podmínkách daných vnitřním a vnějším prostředím organizace. Jsou závislé na faktorech prostředí, které je ovlivňují.<sup>5</sup>

Práce personálních manažerů je reálná, pokud bere v úvahu okolnosti, v nichž organizace existuje a funguje. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují politiku a praxi řízení lidských zdrojů jsou technologie, konkurenční tlaky a reakce ovlivňující lidi. Technologie podniku má zásadní vliv na vnitřní prostředí organizace – řízení, organizování a provádění práce. Změna technologie může způsobit velké výkyvy v práci personálních manažerů – změní se potřeby lidských zdrojů, jejich kvalifikace, změna počtu pracovních míst nebo pracovní doby. Konkurence v současné době hraje významnou roli, jejíž význam stále narůstá, díky snadno přenosné a rychle se vyvíjející technologii a odstraňování mezistátních obchodních

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, s. 43.

bariér v důsledku probíhající globalizace. Zákazníci jsou vybíravější, náročnější a uplatňují svůj nárok na výběr mezi konkurencí. Organizace na konkurenci reagují tím, že se stávají organizacemi „orientovanými na zákazníky“, zkracují doby reakce na požadavky zákazníků, zdůrazňují kvalitu a soustavné zlepšování, urychlují zavádění nové technologie, pracují pružněji a snižují náklady. Takové změny vedou organizaci k tomu, aby se stávala „štíhlou a úspornou“, za účelem snižování počtu řídicích a kontrolních úrovní, redukování počtu stálých pracovníků a stále většího upřednostňování tzv. periferních pracovníků (pracovníci pracující na dohodu, dočasní pracovníci) nebo externích poskytovatelů služeb (outsourcing). Reakce na zvýšené využívání technologií a na ekonomické a konkurenční tlaky změnily v řadě ohledů povahu řízení lidí.<sup>6</sup>

Jakákoli změna prostředí a podmínek, v nichž organizace funguje, může způsobit řadu problémů v oblasti konkurenceschopnosti. Takovými problémovými faktory jsou: globalizace (způsobující nestálost politické situace v různých zemích, problematičnost globálního obchodu, měnící se směnnými kurzy měn a neznámé kultury), ziskovost prostřednictvím růstu (podniky musí být kreativní a inovativní, podporující mezi pracovníky volný pohyb informací a vzájemné předávání poznatků a zkušeností), technika a technologie (učinit z ní životaschopnou a produktivní součást pracovního prostředí) a intelektuální kapitál (zdroj konkurenční výhody získaný nalezením, přizpůsobením, odměněním a udržením lidského kapitálu v podobě talentovaných jedinců).<sup>7</sup>

## 2.3 Personální práce v organizaci

Následující podkapitoly se zabývají jednotlivými činnostmi personálního managementu tak, jak se uvádí v odborné literatuře. Cílem personalistiky v organizaci je zabezpečit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidské práce úspěšně plnit své zájmy a cíle. Kvalitně prováděná práce personálních manažerů v organizaci umožní zajistit efektivnost organizace, úspěch v podnikání, konkurenceschopnost a kvalitní lidský kapitál.

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, s. 43-44.

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 44-45.

Jak uvádí M. Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, personální útvar by měl brát v úvahu následující doporučení od Armstronga [1, s. 68-69]: *„Vedoucí personálního útvaru by měl být odpovědný přímo výkonnému řediteli a měl by být členem nejužšího vedení organizace nebo přinejmenším členem týmu manažerů nebo lídrů, aby mohl přispívat k vytváření podnikové strategie a hrát plně svou roli při formulování a integraci personálních strategií a personální politiky. Avšak v praxi tomu není tak často, jak bychom si přáli. Sotva polovina organizací má ředitele, který má na starosti pouze lidské zdroje. V decentralizované organizaci by pobočky, divize nebo výrobní jednotky měly být v rámci obecných strategických a politických pokynů z centra zodpovědné za své vlastní personální záležitosti. Centrální personální útvar v decentralizované organizaci by měl být zredukován na minimum nezbytné k vytváření personálních strategií a politik v celé decentralizované organizaci. Může se zaměřit na získávání a výběr pracovníků pro funkce ve vyšším managementu a na poskytování rad v oblasti získávání pracovníků a rozvoje kariéry. Může také řídit politiku odměňování a zaměstnaneckých výhod pro vyšší manažery. Tento centrální personální útvar může koordinovat vyjednávání v rámci kolektivních pracovních vztahů (i kdyby vyjednávání bylo decentralizováno), zejména o pracovních podmínkách, jako např. o pracovní době, dovolených a zaměstnaneckých výhodách. I když se mohou mzdové/platové tarify v jednotlivých pobočkách lišit, je žádoucí vytvořit jednotný přístup k poskytování zaměstnaneckých výhod. Nejnovějším trendem je fungovat jako „středisko služeb“, zabezpečující sdílené personální služby pro ostatní části organizace. Personální útvary musejí být schopné poskytovat rady a služby na úrovni požadované organizací. Ty mohou být zabezpečovány přímým poskytováním služeb nebo pomocí outsourcingu. Personální útvar bude organizován podle úrovně podpory a služeb, které jsou od něj vyžadovány, a podle rozsahu činností, které je potřebné zabezpečit. Ty mohou zahrnovat získávání, výběr a stabilizaci prašníků, rozvoj manažerů, vzdělávání, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, řízení znalostí a služby v takových oblastech, jako je bezpečnost a ochrana zdraví, péče o pracovníky, personální informační systém a zaměstnanecké záležitosti vůbec. Ve velkém personálním útvaru mohou být tyto oblasti zabezpečovány odděleně, ale mohou být také různým způsobem kombinovány a spojeny.“*

### 2.3.1 Plánování lidských zdrojů

Mezi funkce a aktivity personálních manažerů neodmyslitelně patří plán akce do budoucna z pohledu práce, odpovídající na otázky co dělat a jak to dělat.

Důležitou činností je plánování a prognostikování budoucích aktivit. Při vytváření strategických plánů je kladen velký důraz na shromažďování informací jako základ pro rozhodování. Plánování lidských zdrojů je potřeba vidět dlouhodobě a směřovat organizaci k přípravě možných změn požadavků na lidské zdroje a jejich rozvoj. Jedním z počátečních stádií v procesech plánování lidských zdrojů je tedy ocenění toho, co bude vyžadováno – dovednosti a počet lidí potřebných k dosažení cílů organizace. Proto je nutné identifikovat jednotlivé pracovní úkoly a těmto úkolům navázat pracovní místa a práci. Je zapotřebí analyzovat základní dovednosti vyžadované k vykonávání těchto prací a k dosažení organizačních cílů – vytvoření popisu pracovních míst a osobní specifikace (stanovené pracovní požadavky a nároky na vykonavatele práce), a specifikovat počet požadovaných lidí.<sup>8</sup>

Analýza práce představuje souhrn dokumentů, jež shrnují informace o úkolech, dovednostech a schopnostech při práci v dané organizaci. Výsledkem analýzy práce je popis specifikace pracovního místa. Tyto dokumenty představují podstatný základ pro nábor a výběr personálu.<sup>9</sup>

Při sestavování popisu pracovního místa se personální manažer zabývá následujícími detaily: popis vykonávaných činností, nejdůležitější činnosti a povinnosti s největší odpovědností, čas věnovaný každé činnosti, jak často je každá činnost vykonávána, úroveň supervize a nezávislosti, dovednosti a úroveň dovedností potřebné k vykonávání každého úkolu, speciální podmínky týkající se vykonávání těchto úkolů. Obecně jsou v popisech práce obsaženy následující prvky, které se mohou lišit na základě povahy podnikání a určení samotné organizace:

- název pracovního místa,

---

<sup>8</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 29.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 31.

- struktura podřízenosti (komu je podřízen, za co je odpovědný),
- účel pracovního místa,
- hlavní povinnosti.<sup>10</sup>

Na popis pracovního místa se stanovuje specifikace pracovního místa. Specifikace pracovního místa je dokument, který stanovuje dovednosti a kvality, jež musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit úkoly v souladu s popisem práce. Schéma popisující lidi v termínech, které vyvinul Alec Rodger v roce 1952, zaznamenává:

- fyzické uzpůsobení,
- znalosti, vědomosti,
- obecná inteligence,
- speciální schopnosti,
- zájmy,
- dispozice,
- okolnosti,
- jednotlivé fyzické pracovní požadavky,
- vzdělání a výcvik,
- je obtížné učinit smysluplný závěr o inteligenci, pokud byste ji neměli v úmyslu otestovat,
- slovní početní a grafické schopnosti vztahující se k dané práci,
- je obecně známo, že soukromé zájmy nejsou dobrým ukazatelem pracovního výkonu,
- chování týkající se práce jako je např. schopnost přesvědčit,
- takové okolnosti týkající se práce, jako způsobilost pro práci na směny.<sup>11</sup>

Pokud bychom tyto kritéria shrnuli, požadavky by měly pokrývat tyto tři oblasti:

- znalosti,
- dovednosti,
- osobní kvality.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 31-34.

<sup>11</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 37-38.

<sup>12</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 38.

### 2.3.2 Náborový proces

„Cíle náboru jsou následující:

- *získat zásobu vhodných kandidátů na uvolněná místa;*
- *používat a dávat najevo užívání slušného postupu;*
- *zajišťovat, aby všechny náborové činnosti přispívali k cílům společnosti a žádoucímu image společnosti;*
- *provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.“ [2, s. 55]*

#### Náborové postupy

V každém z náborových postupů musíme brát ohled na otázky rovných příležitostí – nediskriminaci a dodržování genderové politiky. V České Republice jsou otázky diskriminace zakotveny v českém pracovním systému – zákaz diskriminace vychází z čl. 1 a čl. 3 Listiny základních práv a svobod, podle kterých lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i právech a základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení. Na zmíněnou právní úpravu navazují zvláštní protidiskriminační zákony, ale zákaz diskriminace v jednotlivých oblastech pracovní činnosti upravují i zákony č. 65/1965 Sb., zákoník práce, zákon č. 1/1991 Sb. o zaměstnanosti, zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě a zákon č. 143/1992 Sb., o platu.<sup>13 14</sup>

Prvním krokem v náborovém procesu je rozhodnutí o volném pracovním místě – volné pozici, která nově vznikla, nebo pozice, která byla uvolněna odchodem zaměstnance. Dále následuje příprava všech podpůrných dokumentů, jako jsou popisy práce a specifikace pracovních požadavků zahrnující směrnice pro činnosti, jež musejí být podniknuty, jako je psaní a umístřování inzerátů a administrativní postupy týkající se kontaktování perspektivních kandidátů.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu, s. 62.

<sup>14</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 64-65.

<sup>15</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 66-67.



Ze základních možností, jak nabídnout volné pracovní místo uchazečům patří:

- zveřejnění nabídky vhodnou formou a vyčkáním na reakci možného kandidáta (inzerování naší nabídky),
- přímým oslovením,
- výběrem z již vzniklé databáze.<sup>16</sup>

### **Inzerování pracovních míst**

Jakmile personální oddělení ví, že bude obsazovat volné pracovní místo, musí se rozhodnout, jakým způsobem o tom nejlépe lidi informuje. K inzerování volných pracovních míst se dají použít:

- spolupráce s úřady práce,
- oznamovací vývěsky společnosti,
- místní nebo celostátní noviny, místní tisk, tisková periodika,
- odborné časopisy,
- noviny a magazíny minoritních skupin,
- náborové a personální agentury, agentury pracovních příležitostí,
- univerzitní a školní kariérová střediska,
- rozhlas, televize (včetně textových stránek), kino,
- internetové stránky,
- vývěsky a burzy práce.<sup>17 18</sup>

Inzerát informující o volném pracovním místě musí být zajímavý (poutavý), pravdivý, stručný a přehledný. Inzerát musí v kandidátovi vyvolat zájem a upoutat pozornost. Doporučuje se v inzerátu uvádět informace o pracovní pozici, o jménu firmy, povaze jejího podnikání a o místě výkonu funkce, o úkolech a zodpovědnostech a funkce bezprostředního nadřízeného, o požadovaných předpokladech a zkušenostech, o platu a sociálních výhodách, o skutečných perspektivách osobního růstu, o způsobu a datu uzávěrky podání žádosti.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu, s. 28.

<sup>17</sup> MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu, s. 28.

<sup>18</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 68.

<sup>19</sup> LUDLOW, R.; PANTON, F. Zásady úspěšného výběru pracovníků, s. 56.

Použití jednotlivých metod je třeba dobře zvážit a posoudit jejich vhodnost. Metody inzerování volných pracovních míst ovlivňuje pravděpodobnost nalezení vhodného kandidáta na dané pracovní místo a náklady s tím spojené a současně i respektovat platné právní a etické normy.<sup>20 21</sup> Konkurenční zákony upravují povinnosti a pravidla zaměstnavatelů ve vztahu k Úřadu práce. Texty, testy a materiály, použité pro prezentaci je třeba volit uvážene, aby nevyvolávali dojem diskriminačních podmínek při obsazování volných pracovních pozic.

### 2.3.3 Získávání a výběr pracovníků

Vedoucí pracovníci nejsou hodnoceni pouze podle svých vlastních výkonů, ale také podle výkonů svých podřízených, proto je důležité věnovat pozornost výběru svých podřízených pracovníků. Výběr a získání podřízených patří ke klíčovým schopnostem úspěšného vedoucího.<sup>22</sup>

*„Pokud máte možnost vybrat si do svého týmu nové pracovníky, stojíte vždy před důležitým investičním rozhodnutím. Špatně vedené přijímací pohovory a následná personální rozhodnutí mohou snadno znamenat ztráty ve výši pěti- až šestimístných částek. A to přitom nepočítáme škody, které s sebou pro podnik a vaši kariéru vedoucího přináší například nevhodně vybraný pracovník prodeje nebo nevhodně vybraný vedoucí pracovník obecně.“*  
[3, s. 16]

Nejběžnějším způsobem výběru pracovníků je dnes pohovor, ale kromě tohoto způsobu může k výběru sloužit také hodnocení životopisu kandidáta, průvodního dopisu, dotazník nebo test dané organizace sloužící k výběru vhodného uchazeče, assessment center (diagnosticko-výcvikový program) nebo reference.

---

<sup>20</sup> MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu, s. 27.

<sup>21</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 69.

<sup>22</sup> FAERBER, Y.; STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi, s. 16.

Činnosti náboru a výběru jsou velmi těsně spjaté, ale i přes to obě tyto funkce vyžadují odlišnou řadu dovedností a odborných znalostí. Oba procesy jsou zaměřeny k získání vhodně kvalifikované pracovní síly. Náborové činnosti jsou podkladem pro proces výběru tím, že skýtají zásobu uchazečů, z nichž si specialisté provádějící výběr mohou vybírat.

### **Třídění nabídek**

Tato fáze činnosti personalistiky obsahuje vytřídění přijatých nabídek v podobě životopisů podle základních kritérií k danému pracovnímu místu. Díky správnému vytřídění nabídek uchazečů postupují nabídky jen těch kandidátů, kteří již mají nějaké předpoklady k získání volné pracovní pozice. Vyřazením nabídek, které nesplňují podmínky k dalšímu posuzování vhodnosti kandidáta, si personalisté šetří finanční náklady na výběrové řízení a svůj čas.<sup>23 24</sup>

Pro ověření správnosti vytříděných nabídek doporučuje Feaber ve své knize [3, s. 25] obtelefonovat vhodné i nevhodné kandidáty. *„Telefonický rozhovor nám pomůže zvýšit efektivitu předešlého výběru. Po telefonu je možné zjistit mnoho základních informací a otestovat vyřazovací kritéria. Lze také pohovořit o nejasnostech, které vyplývají z podkladů uchazeče.“*

### **2.3.4 Pohovor**

Kandidáti, kteří prošli předvýběrem (tříděním životopisů a zužováním vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici), se dostávají do výběrového řízení, které patří mezi to nejdůležitější a většinou rozhodující – na osobní pohovor.

Cílem pohovoru je stanovit „vítězného kandidáta“ nebo významně zúžit počet uchazečů pro další výběrový proces. Příjímá pohovor má svá pravidla týkající se:

- vhodného prostředí, teplota v jednací místnosti, atmosféra, hluk, sezení,
- připravenost ze strany personálního útvaru i uchazeče,

---

<sup>23</sup> FAERBER, Y.; STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi, s. 23-24.

<sup>24</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 83-84.

- minimální, ale dostatečná účast personálních manažerů, popř. osob potřebných pro výběr vhodného uchazeče pro dané pracovní místo,
- formální a odborná správnost přijímacího pohovoru,
- termíny, čas, místo.<sup>25</sup>

Smyslem absolvování přijímacího pohovoru ze strany personálního útvaru je získání dalších nebo upřesňujících informací o kandidátovi. Základním podkladem je uchazečův životopis, popř. vyplněný dotazník či test. Výhodou přijímacího pohovoru je možnost nejen se osobně seznámit s kandidátem, zhodnotit jeho vzhled, celkovou upravenost, vystupování, ale také především jeho řeč těla, kterou v písemnostech nenajdeme. Žádný z personálních pracovníků by neměl přehlédnout na první pohled podružný detail, jakým je dodržení termínu sjednané schůzky či vnější vzhled a celková upravenost – tyto symboly nám mohou prozradit takové informace o uchazeči, které nemusíme získat jiným možným způsobem.<sup>26 27</sup>

Tazatel se při pohovoru může dopustit spousty chyb, které znehodnotí pohovor. Mezi takové chyby, kterých se tazatelé při pohovoru dopouštějí, patří:

- proces vnímání – ignoruje důležité aspekty a zaměřuje se na nepodstatné podněty,
- „halo efekt“ – silný počáteční dojem uchazeče, který ovlivňuje tazatelovo jednání,
- rychlé rozhodování – vytvoření úsudku o kandidátovi během prvních minut, další vnímání stimulů je oslabeno prvním úsudkem,
- přijímání lidí, kteří jsou jako my – ztotožňování se s lidmi, kteří jsou stejní jako tazatelé a sdílí s nimi několik znaků,
- stereotypizace – výběrové rozhodnutí ovlivňují stereotypní představy o lidech (např. obézní lidé, příliš mnoho make-upu, nemódní oblečení, smích kandidáta, bydliště v určité oblasti země nebo města, přízvuk, titul získaný na soukromé škole, náušnice u mužů, svobodní muži, ženy s malými dětmi apod.),
- vytváření předpokladů,
- shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu, s. 48.

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 50.

<sup>27</sup> FAERBER, Y.; STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi, s. 16.

<sup>28</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 87-89.

Pravidlo, které pomáhá eliminovat většinu chyb tazatele, zní: „Shromáždí dostatečné informace!“. Tazatelé, kteří vytrvají ve sběru co nejvíce informací o kandidátovi, i když kandidát na počátku udělal slabý dojem, dosahují cíle, které mohou přispět k lepšímu rozhodnutí – odolávají „halo efektu“, usilují o shromáždění co nejvíce informací, dávají kandidátům více příležitostí pro jejich prezentaci.<sup>29</sup>

### **Strukturované pohovory**

K cíli přispívá vedení strukturovaného pohovoru. Strukturovaný pohovor zahrnuje tyto kroky:

- vytvořit sadu otázek, které umožní získat relevantní informace pro výběrové rozhodnutí,
- poskytnout všem kandidátům příležitost odpovědět na tuto sadu otázek.<sup>30</sup>

Pro vytvoření základní sady otázek použijeme specifikaci a popis pracovního místa a vytvoříme otázky vztažené k úkolům, znalostem, dovednostem a osobním kvalitám, které jsou v nich uvedeny. Pokud se budeme ptát všech kandidátů stejnými otázkami, získáme tím podobný profil pro každého kandidáta, který můžeme vzájemně porovnat a použít k hodnocení uchazečů. Strukturovaný pohovor zaručuje, že se sbíráte určité informace, ale není předpisem, který by vás omezoval pouze na tyto informace.<sup>31</sup>

Takového pohovoru by se měli účastnit pouze trénovaní lidé a tazatelů by mělo být více než jeden. Větším počtem tazatelů pomůžeme vyvarovat se chyb tazatele, které vznikají v důsledku individuálního vnímání. Každý z tazatelů má svůj vlastní názor na kandidáta, zajistí jiný pohled na získané informace o kandidátovi a disponuje jinými zkušenostmi a vědomostmi o daném pracovním místě.

### **Výběr jako strategická činnost**

Výběr zaměstnanců jak píše ve své literatuře Foot a Hook [2, s. 109], *“přispívá k dosahování strategických cílů, a tak je velmi důležité, aby tato činnost byla vedena na důvěrné a prospěšné bázi. Společnosti proto mohou podle situace použít více technik, než*

---

<sup>29</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 88-89.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 89.

<sup>31</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 90.

*jen prostě samotný rozhovor. Odborně provedený výběr byl identifikován jako část nejlepších praktik spojených s přístupem řízení lidských zdrojů, který je nezbytnou částí strategického přístupu pro získání konkurenční výhody vyplývající z kvalitnější pracovní síly. Doplnující techniky nemusí být potřebné pro každé volné pracovní místo, ale tento proces by měl být alespoň vyzkoušen a pro každou možnost by mělo být vybráno vhodné jednání.“*

### **Doplňující výběrové techniky**

K pohovorům je vhodné použít i některou z dále uvedených doplňujících technik, které doplní informace získané z rozhovorů. Důležitým kritériem pro volbu doplňujících technik je to, aby poskytovala informace, které jsou přímo vztaženy k výkonu dané pracovní pozice. Ideální je, když test nebo cvičení je dosti podobné věcem, které jsou skutečně prováděny v zaměstnání.<sup>32</sup>

Psychologické testování nebo také psychometrické testování je metodou získávání objektivních informací o řadě individuálních schopností a rysů. Takový test má následující charakteristiky:

- jsou vyvinuty profesionálně a jejich platnost a spolehlivost je ověřena,
- standardním způsobem zajišťují administrativu a bodování,
- testují maximální a obvyklý výkon,
- jejich výsledkem je skóre, které může být porovnáno s normami relevantní populace.<sup>33</sup>

Psychologické testy tak zajistí prvek objektivity v průběhu výběrového řízení, zvyšují předpokládanou platnost výběrového rozhodnutí a pomáhá měřit faktory, které nemohou být posouzeny prostřednictvím přihlášky o zaměstnání nebo rozhovorem.<sup>34</sup>

Jelikož jsou psychologické testy komplexním nástrojem, měly by je používat pouze lidé, kteří mají specifický trénink, jak vést jejich administrativu a jak interpretovat jejich výsledky. I na trhu České republiky je široký výběr psychologických testů použitelných při

---

<sup>32</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 111.

<sup>33</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 111.

<sup>34</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 112.

výběrovém řízení a dodavatelé testů poskytují brožury vymezující druh informací, které bude každý test poskytovat, a pro jaký typ zaměstnání by mohl být každý test vhodný. Testy jsou tvořeny s přihlédnutím k existenci různých skupin lidí a dodavatelé testů poskytují rady o tom, pro koho je test vhodný.

Kdy použít psychologické a psychometrické testy a dotazníky:

- když může být špatné přijímací rozhodnutí extrémně nákladné nebo když by chyby vybraného zaměstnance učinily zaměstnavatele odpovědným za vysoké finanční výdaje,
- když je poměr uchazečů k počtu volných pracovních míst, která mají být obsazena vysoký a jsou potřebné dodatečné informace k tomu, aby mohl být počet uchazečů zredukován,
- při potřebě hodnocení inteligence, některé ze schopností, zájem, motivaci a osobnosti,
- jestliže jsou na pracovní místo kladeny zvláštní speciální požadavky, u kterých je potřeba prověřit některé vlastnosti pracovníka.<sup>35</sup>

Mezi psychologické a psychometrické testy patří:

- testy inteligence (testy hodnotící možnosti velkého rozsahu dovedností jako slovní, aritmetické a prostorové myšlení),
- testy schopností (testy zaměřené na specifické duševní schopnosti, různé dovednosti – zaměřené na nadání nebo na dosahování výsledků vlastním úsilím,
- testy zájmu, motivace a úspěšným pracovním výkonem,
- osobnostní dotazníky (testy odrážející nejlepší výkon v dané dovednosti, jakého je jednotlivce v daném čase schopen; indikátor obvyklého výkonu – stabilních rysů),
- testy ukázky práce (test výkonu určitého úkolu nebo prvku úkolu, který je částí daného zaměstnání, které předvádí kandidát),
- assessment centre – diagnosticko-výcvikový program (použití různých hodnotících metod u většího množství lidí dohromady množstvím hodnotitelů; hodnocení, jak lidé jednají s dalšími lidmi),

---

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, s. 387.

- pracovní simulace (testování aktivit kandidátů ve výkonu úloh, které jsou skutečně prováděny na dané pracovní pozici),
- skupinová cvičení (hodnocení vůdcovských kvalit).<sup>36</sup>

Jako další doplňující techniky výběrového řízení se v odborné literatuře uvádějí: grafologie, frenologie, sémantika, astrologie a testy na detektoru lži. Tyto metody ale nejsou tak obvykle používány. Grafologie se váže na analýzu písma, frenologie na vyšetření nerovností na lebce a astrologie na vliv hvězd. Test na detektoru lži nebo polygrafické testy zahrnují měření fyzických reakcí, které, jak je předpokládáno, se objevují, když osoba při odpovídání na sadu otázek lže nebo říká pravdu. Tyto testy nemusejí být až tak přesné a mohou poškodit vhodného kandidáta. Lékařská vyšetření patří mezi časté doplňující informace kandidáta. Většina pracovních pozic požaduje dobré zdraví a vyplnění běžného dotazníku by mělo stačit k posouzení vhodnosti kandidáta, ale někteří zaměstnavatelé vyžadují lékařské posouzení zdravotního stavu od všeobecného praktického lékaře a někdy i od odborného lékaře. U některých profesí (hasiči, policisté, vojáci, potápěči, pracovníci ve výškách, záchranáři apod.) se velmi často provádějí i výkonnostní fyzické testy či testy fyzických reakcí a reakčních dob.<sup>37</sup>

### **Typy otázek používaných při pohovoru**

Pro pracovníka personálního oddělení, který se účastní pohovoru, je důležité vybírat ze správných typů otázek, které položí kandidátovi. Každá otázka má různý význam a vliv na pravděpodobnou odpověď. Při výběru typu otázky by měl uvážit, jaký účel sleduje, jaký typ informace si od kandidáta přeje získat. Rozhodující je schopnost personalisty i kandidáta reagovat na otázku. Každý tazající by se měl zaměřit i na správnost pochopení sebou položené otázky a musí bedlivě dbát na dovednost „klást otázky správně“. Nesprávně položená či formulovaná otázka může způsobit „jinou“ odpověď kandidáta, než jaká je očekávána personalistou. To pak ovlivní neprávem hodnocení schopnosti uchazeče odpovídat na zadané otázky a v konečném výsledku negativně přispěje k finálnímu rozhodnutí ve věci kandidátova uplatnění na námi obsazované pozici.<sup>38 39 40</sup> A jak pravil Matějka M. [4, s. 62]: „*Nejsou špatné odpovědi, jsou jen špatně položené otázky.*“

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, s. 389-393.

<sup>37</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 110-111.

<sup>38</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 94-99.



Základní formy otázek jsou:

- uzavřené otázky (vyvolávající odpověď „ano“ nebo „ne“),
- polouzavřené otázky (naznačující kandidátovi, jaký druh odpovědi je očekáván),
- otevřené otázky (povzbuzující kandidáta volně a otevřeně hovořit),
- situaci/modelové chování popisující otázky (situační a behaviorální otázky – otázky, kdy je kandidát seznámen se situací, která představuje typický případ v zaměstnání, a pak je vyzván, aby popsal, co by v dané situaci dělal),
- sondovací otázky (vracení se v otázkách, kdy tazatelé si objasňují, co již dříve kandidát řekl),
- problémové otázky (navozující problém, kdy se očekává jeho vyřešení – často nebývá důležité, co uchazeč odpoví, ale jak se zachová),
- řečnické otázky (neočekává se odpověď).<sup>41 42 43</sup>

Příklady často používaných otázek:

- Uveďte tři slova, která Vás nejlépe charakterizují,
- Co se Vám v poslední době nepovedlo,
- Řekněte mi něco o sobě,
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky,
- Máme mnoho zájemců o tuto pozici, proč bychom měli zaměstnat právě Vás,
- Proč chcete opustit Vaši současnou práci,
- Jaké vedoucí role jste dosud zastával,
- Jaké jsou vaše dlouhodobé plány,
- Co vás baví na Vaší současné práci,
- Kde se vidíte za pět let.<sup>44 45 46</sup>

---

<sup>39</sup> MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu, s. 54-56.

<sup>40</sup> FAERBER, Y.; STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi, s. 25-28.

<sup>41</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 94-99.

<sup>42</sup> MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu, s. 54-56.

<sup>43</sup> FAERBER, Y.; STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi, s. 25-28.

<sup>44</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 94-99.

<sup>45</sup> MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu, s. 54-56.

<sup>46</sup> FAERBER, Y.; STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi, s. 25-28.

### **Otázky, kterých je vhodné se vyvarovat**

Mezi často kladenými otázkami se najdou takové otázky, které získávají relevantní informace a v daném časovém omezení procesu pohovoru je pro tazatele lepší zaměřit se více na podstatné informace.<sup>47</sup> Příkladem takových „zbytečně“, ale často kladených otázek jsou otázky: „*Jaké jsou vaše silné a slabé stránky? Kde se vidíte za pět let? Řekněte mi něco o sobě.*“ [2, s. 98] Mezi další otázky, které nevedou k získání potřebných informací, patří otázky: „*Jaký byl Váš oblíbený předmět ve škole?*“ nebo „*Co děláte ve svém volném čase?*“ „*Všechny tyto otázky by měli být posouzeny vzhledem k tomu, čeho mohou dosáhnout. Lepší výsledky dosahují tazatelé, kteří se koncentrují na formulaci otázek vztahených k práci a dovednostem, znalostem a kvalitám potřebných k dobrému výkonu práce.*“ [2, s. 98] Samozřejmě jsou nepřijatelné otázky diskriminačního charakteru, např. geronticky či gendrově orientované.

### **Ukončení pohovoru**

Na závěr pohovoru by měl tazatel poděkovat kandidátovi za jeho příchod a informovat ho, co by měl dále očekávat. Je vhodné uchazeče upozornit na to, že může kdykoli vznést dotaz a zeptat se na doplňující informace. V případě potřeby je nutné požádat kandidáta o souhlas se získáním referencí a je-li nástup na nabízené pracovní místo podmíněn dobrými zdravotním stavem podloženým lékařskou zprávou, personalista vysvětlí kandidátovi, jak řešit tuto záležitost.<sup>48</sup>

### **Hodnocení informací**

Hodnocení uchazečů může být postaveno na subjektivním, celkovém dojmu veškerých získaných informací o kandidátovi. Vhodnějším způsobem hodnocení kandidátů je vytvoření hodnotícího systému, na jehož základě je hodnocení objektivnější. Vytvoření bodového systému jak pro odpovědi na otázky v pohovoru, tak pro prvky specifikace pracovního místa mohou být příkladem takového hodnocení, kdy u každé otázky jsou přiděleny známky a otázky jsou váženy v závislosti na jejich relativní důležitosti. Číselné skóre pro každého kandidáta dovolí tazatelům vytvořit pořadí kandidátů podle schválené

---

<sup>47</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 98.

<sup>48</sup> LUDLOW, R.; PANTON, F. Zásady úspěšného výběru pracovníků, s. 71.

metody. Díky metodickému přístupu hodnocení není problém zdůvodnit výběr kandidáta a odmítnutí zbylých uchazečů o pracovní místo.<sup>49</sup>

### **Administrativní procedury**

Na konci náborového a výběrového procesu přichází administrativní procedury. Administrativní procedury se týkají nabídnutí místa úspěšnému kandidátovi a informování těch, kteří neuspěli.<sup>50</sup>

## **2.3.5 Adaptace a zaškolení pracovníků a následné vzdělávání a rozvoj**

### **Adaptační proces**

Adaptace v podniku znamená systematické sledování nového pracovníka, což je jednou z důležitých činností přímého vedoucího pracovníka, a zároveň vyrovnávání se pracovníka se skutečností ve společenském pracovním procesu, ve kterém plní pracovní úkoly.<sup>51</sup>

*„Pokud je proces adaptace podceněn, není pracovník dostatečně rychle zapojen do pracovního procesu nebo může i s adaptačními problémy odejít.“ [5, s. 212]*

Účelem adaptačního procesu je vytvoření souladu mezi pracovníkem - jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi a specifickými pracovními podmínkami a požadavky daného pracoviště. Adaptovaný pracovník je výkonnější a spokojenější. Nejde pouze o adaptaci pracovní, ale také i o sociální adaptaci, kdy jde o proces, při kterém se zaměstnanec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Pracovní a sociální adaptace se vzájemně prolínají. Sociální adaptace nastává i tehdy, dochází-li ke změně pracovní pozice. Proces socializace je základem sociální adaptace – konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, v nichž se člověk v průběhu své existence nalézá. Skutečný adaptační proces začíná již před prvním dnem v práci.

---

<sup>49</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 124-125.

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 129.

<sup>51</sup> KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, s. 134.

Adaptace je už součástí náborového a výběrového procesu – dojem, který si budoucí pracovník o společnosti vytvoří. Součástí adaptačního procesu jsou i podávané informace o podniku, dopisy a příručky.<sup>52</sup>

Řízení adaptačního procesu zahrnuje dva aspekty:

- aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost),
- aspekt organizace (vytváření souladu mezi předpoklady pracovníků a nároky jimi vykonávané práce).<sup>53</sup>

Hlavním cílem řízení adaptačního procesu patří dosažení toho, aby pracovník co nejlépe zvládl na něho kladené pracovní nároky a požadavky, získával perspektivu svého dalšího odborného růstu a přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů a do sociálního systému dané organizace v přijatelně krátké době.<sup>54</sup>

Optimální proces adaptace pracovníka se skládá z:

- 1. etapy – zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště a jeho seznámení s prací, seznámení s podnikem, skupinou kolegů, nadřízených apod. Sem patří i poskytnuté informace ohledně poloh budov, jídelních zařízení, toalet, pracovního režimu, zvyklostí, standardů a firemní kultury společnosti, atd.
- 2. etapy – orientace v novém prostředí, získávání potřebných zkušeností, nutných pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů, seznamování se se spolupracovníky,
- 3. etapy – vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci, pracovní i sociální začlenění do pracovní skupiny a identifikace s cíli hospodářské organizace.<sup>55 56</sup>

Důležitým prvkem adaptačního procesu je přidělení nového pracovníka konkrétnímu zkušenému zaměstnanci, který jej po celou dobu adaptace má na starost. Seznamuje ho, podává informace, dohlíží na něj. Tento zkušený zaměstnanec musí být na takovou činnost dostatečně připraven a proškolen.

---

<sup>52</sup> KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, s. 130-133.

<sup>53</sup> Tamtéž.

<sup>54</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 210-211.

<sup>55</sup> KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, s. 130.

<sup>56</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 210-212.

## **Kvalifikace zaměstnanců**

Pojem kvalifikace znázorňuje souhrn teoretických vědomostí, odborných znalostí, praktických dovedností a osobních vlastností, které umožňují zaměstnanci výkon určitého povolání. Dovednosti zaměstnance musí být minimálně takové, aby mu stačili pro výkon dané pracovní činnosti, vyšší cíle mu zaměstnavatel nemůže nařídít, ale ve vlastním zájmu zaměstnance je se udržovat na takové úrovni, aby jeho šance na trhu práce byly co nejvyšší.

Po nástupu zaměstnance na danou pracovní pozici si ho společnost zaučí – dá mu nejnutnější a nejdůležitější informace související s jeho vykonávanou prací, tak aby ji mohl odvádět co nejlépe a výkonně. Čím lépe si společnost jednotlivé zaměstnance zaučí, tím lépe dosáhne svých cílů a výborných výkonů. Pro společnost je vhodné své zaměstnance stále vzdělávat a učit, jak ve vědomostech, tak v praktických dovednostech.

## **Vzdělávací techniky**

Pro organizaci je důležité sledovat nové trendy a vývoj v dané době a tomu i přizpůsobovat činnost organizace. Pro přirozený chod společnosti je nutné přizpůsobovat pracovní kapitál. *„V moderních organizacích, ve kterých pouhé udržení současné úrovně pracovního výkonu a produktivity, což ovšem zdaleka nestačí na získání globální konkurenční výhody, vyžaduje neustálé rozšiřování a prohlubování kvalifikace pracovníků, odpovědnost manažerů za vzdělávání a rozvoj pracovníků významně vzrostla. Manažeři zpravidla velmi dobře znají rozvojové potřeby svých podřízených a požadavky jejich práce.“* [7, s. 44] Proto manažeři jsou v úzkém kontaktu se svými podřízenými na jedné straně a vzdělávacím systémem organizace na druhé straně.

Zaučení zaměstnanci pomůže s danou pracovní náplní v daný čas na daném místě. Pro kvalitnější služby svým klientům a zákazníkům, společnosti pokračují ve vzdělávání svých zaměstnanců pomocí různých školicích programů. Po rozhodnutí, kde se bude školení konat – zda uvnitř společnosti a osobou ze společnosti nebo v místě mimo společnost a externí organizací, přichází nejdůležitější krok, kterým je zvolení výcvikové techniky a následné naplánování programu školení. Interní školení má nejžádanější výhodu – nízké náklady a připravenost školení „na míru“ výcvikovým potřebám. Naproti externí školení

přináší zúčastněným zaměstnancům široký přehled o tom, jak to chodí v jiných organizacích. Výuková technika musí být vybrána co nejvhodněji pro dané potřeby. Tabulka 2 nastiňuje nejběžnější výukové techniky a možnosti jejich využití.<sup>57</sup>

**Tabulka 2 Výukové techniky a jejich vhodné použití**

Výukové techniky	Vhodné použití
Přednáška	Tato technika je vhodná v případě, kdy je potřeba sdělit velké množství informací velkému počtu lidí ve stejném okamžiku. Informace mohou být připraveny předem, ale nevýhodou je nedostatečná spoluúčast posluchačů.
Hraní rolí	Zde má velká skupina lidí šanci se chovat jako by byli v reálné situaci na pracovišti. Mají jednat o problému nebo řešit situaci, která je podobná té, se kterou se mohou setkat ve své práci. Mohou si procvičit své odpovědi a přijmout pomoc a podporu od školitele a od ostatních ze skupiny. Toto může pomoci v rozvoji povědomí o interpersonálních dovednostech a lidé mohou získat sebedůvěru, protože mají příležitost si procvičit dovednosti v chráněném prostředí, kde nezáleží na tom, zda se dělají chyby. Může vzniknout problém v případě, kdy se předvádění rolí nebere vážně, nebo pokud jsou osoby na školení příliš nervózní nebo v rozpacích na to, aby předvedly své role.
Skupinová diskuse	Tato technika může vést k volné výměně znalostí, idejí a názorů na jednotlivé problémy mezi školenými osobami a jejich trenérem s možností prodiskutovat různá hlediska. Může to být užitečné, když existují různé názory na daný problém nebo na řadu způsobů jednání v dané situaci. Pokud diskuse není dovedně řízena trenérem, je zde nebezpečí, že se školení lidé odchýlí daleko od problému a některé důležité body nemusí být prodiskutovány.
Video nebo film	Používá se k ukázce reálné situace a různých způsobů, kterými se dá v dané situaci jednat, nebo také ke sdělení informací několika lidem najednou. Video ukázky mohou předvést příklady dobrého a špatného využití interpersonálních dovedností mnoha lidem najednou a mohou být použity jako základ pro skupinovou diskusi. Tato technika nevyžaduje přílišné zapojení posluchačů, ačkoli školitel může přidat po každé ukázce diskusi nebo alespoň pár otázek.
Projekt	Obyčejně zadává úkol trenér, což poskytuje jedinci nebo skupině základní vodítka k práci, ale tento způsob ponechává také velký prostor pro vlastní tvořivost a iniciativu. Je to dobrý způsob stimulování kreativity nebo iniciativy, ale projekt by měl být především o něčem, co zajímá jeho tvůrce.

Zdroj: FOOT, M.; HOOK, K. *Personalistika*. Praha: Computer Press. 2002. s. 195. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>57</sup> FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*, s. 194.

Mezi ne tak časté tréninkové techniky patří mentorink – mentoři, osoby pomáhající jednotlivcům s učením, povzbuzující v učení různými způsoby podle rozvojových potřeb „žáka“ a radící v různých stylech učení a v různých fázích učebního cyklu. Vhodnými mentory bývají zkušení zaměstnanci s dlouholetými pracovními a životními zkušenostmi a pedagogickým přístupem.

### **Provádění tréninku**

Při trénování zaměstnanců je nutné připravit účastníky tréninku na instrukce – zajistit jejich pohodu, uvést jasně práci a předmět, zkontrolovat existující znalosti trénovaných, zaujetí pro danou výuku, ujistění se, že všichni dobře vidí a slyší. Dalším bodem je představení tréninkových materiálů. Každý úkol je třeba říct, ukázat a demonstrovat krok za krokem. Klíčové body je nutné zdůraznit, speciálně body související s bezpečností a kvalitou. Povzbuzením účastníků, aby kladli otázky, se trénink nejen oživí, ale trénované „vtáhne“ do problematiky a zajistí jeho pozornost.<sup>58</sup>

Profesionální rozvoj má mnoho forem a nejvhodnější pro učení je jejich kombinace. Mezi možnosti, které se řadí k tréninkům, patří:

- profesionální činnost – hledání příležitostí vlastní organizací, projektový management, podpory a návštěvy personálních oddělení v jiných organizacích, psaní, monitorování, lektorování, zkoušení,
- kurzy, semináře a konference – profesionální vzdělávací kurzy, výzkum, postgraduální kvalifikace, pružné učební kurzy,
- samořízené učení (neformální učení) – čtení profesionálních časopisů a knih, aktualizace znalostí pomocí televize, tisku, novin, internetu, použití audio a video pásek souvisejících s managementem, dobrovolná práce nebo členství v komisi, pozorování událostí v průběhu něčí vlastní práce a reflexe jejich významů.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 205-206.

<sup>59</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 226.

### 2.3.6 Motivování a odměňování

#### Motivace

Při řízení lidských zdrojů dochází k určité motivaci či demotivaci pracovníka. Hlavním cílem všech manažerů je efektivně působit na své podřízené tak, aby dosahovali maximálních výsledků práce, zvyšovali produktivitu a efektivitu práce. Termín motivace, který se v souvislosti s působením manažerů na podřízené používá, je odvozen z latinského slova moveo, tzn. „hýbám“ a vyjadřuje tak hybné síly chování, neboli proces určující směr, sílu a trvání chování. Motivace je proces, který je ovlivněn vnitřním i vnějším rozpoložením jedince. I kdyby byly vnější podněty na člověka maximální, ale vnitřní rozpoložení minimální, nikdy není motivování úspěšné. Motivace může působit na jedince ve třech rovinách. Za prvé je to dimenze směru, tzn. zaměření člověka a jeho orientace. Za druhé je dimenze intenzity, která vyvolává stav jedince, který po něčem velmi touží. Třetí dimenze se nazývá stálá, vytrvalostní a je schopna překonávat jak vnější, tak vnitřní překážky.<sup>60 61</sup>

Každé motivování musí vycházet z určitých zdrojů, kterými jsou: biologické nebo sociální potřeby, návyky, koníčky, hobby, hodnotová orientace – např. náboženská, politická, sociální, ekonomická a ideál.

V dnešní době existuje velké množství teorií motivace. Mezi nejzákladnější a v podnikové praxi nejpoužívanější je teorie potřeb A. H. Maslowa a teorie motivačně hygienická od F. I. Herzberga. V tabulce 3 jsou nejpodstatnější rozdíly těchto dvou teorií.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> FAERBER, Y.; STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi, s. 42-43.

<sup>61</sup> KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, s. 22-23.

<sup>62</sup> DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení, s. 260.



**Tabulka 3 Teorie motivace**

<b>MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB</b>	<b>HERZBERGŮV MODEL MOTIVACE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potřeba seberealizace a uspokojení</li> <li>• potřeba být vážený</li> <li>• sociální potřeby</li> <li>• potřeba bezpečí</li> <li>• fyziologické potřeby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• práce</li> <li>• úspěšnost</li> <li>• možnost růstu</li> <li>• zodpovědnost</li> <li>• postup</li> <li>• uznání</li> <li>• status</li> <li>• interpersonální vztahy – nadřízení, podřízení, kolegové, technický dozor</li> <li>• vedení firmy</li> <li>• bezpečnost zaměstnání</li> <li>• pracovní podmínky</li> <li>• plat</li> <li>• osobní život</li> </ul>

*Zdroj: DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. str. 266. ISBN 978-80-7400-003-4.*

Nejpopulárnější teorií potřeb je Maslowova pyramida, kde autor rozeznává potřeby vývojově nižších hodnot (základní fyziologické potřeby) a potřeby vývojově vyšší (rozvojové potřeby). Teorie vychází z předpokladu, že nedosáhne-li jedinec na nižší stupeň pyramidy, nemůže usilovat o vyšší stupně. Všechny úrovně jsou pro člověka důležité, ale míra jejich naléhavosti je pro každého odlišná a motivační účinnost záleží na vyspělosti jedince, charakteru zaměstnání, sociálním postavení nebo na celkové životní úrovni. Klasickou Maslowovu pyramidu potřeb zobrazuje obrázek 1. Pyramida aplikovaná na potřeby pracovníka je znázorněna v obrázku 2. Pro každého manažera je velmi důležité zjistit, na jaké úrovni se jeho zaměstnanec nachází a podle toho správně zvolit prvek motivace.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení, s. 267.



**Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb – hierarchie potřeb**

*Zdroj: DUCHOŇ, B. ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. str. 267. ISBN 978-80-7400-003-4.*



**Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb - aplikace na potřeby pracovníka**

*Zdroj: DUCHOŇ, B. ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. str. 267. ISBN 978-80-7400-003-4.*

Teorie Herzberga je nazývána jako „dvoufaktorová analýza“, jelikož zde vystupují dvě skupiny faktorů – hygienické a motivátory. Každý jedinec se cítí motivován, pokud se domnívá, že dostane, co chce, případně se vyhne tomu, co nechce. Tzn., že motivující je např. povýšení, nikoliv jeho samotná realizace. Hygienické faktory charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Samotný hygienický faktor má malý vliv na pozitivní postoj k práci a sám o sobě nepůsobí na motivaci pracovníka. V případě

nespokojenosti pracovníka je důležité tento ukazatel odstranit, a teprve potom začít s motivováním. Motivátorem může být jakýkoliv činitel, který jedince motivuje k lepšímu výkonu a působí až tehdy, je-li odstraněn negativní přístup k práci. Motivačně-hygienická teorie F. I. Herzberga je znázorněna v tabulce 4.<sup>64</sup>

**Tabulka 4 Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga**

<b>Hygienické faktory</b>	<b>Motivátory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mzda</li> <li>• pracovní doba</li> <li>• rekreace, sport, stravování</li> <li>• zvyšování kvalifikace</li> <li>• pracovní podmínky</li> <li>• individuální výhody</li> <li>• bezpečnost práce</li> <li>• styl řízení</li> <li>• podniková kultura</li> <li>• vztahy na pracovišti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpovědnost</li> <li>• možnost spolurozhodovat</li> <li>• výkon</li> <li>• uznání</li> <li>• práce samotná</li> <li>• možnost růstu</li> </ul>

*Zdroj: DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. str. 270. ISBN 978-80-7400-003-4.*

Mezi další teorie motivace, které se používají v managementu podniků pro motivaci pracovníků, patří:

- teorie instrumentality – přesvědčení, že vykonání jedné věci vede k vykonání další,
- teorie zaměřená na obsah – neuspokojená potřeba vyvolá napětí a nerovnováhu,
- teorie zaměřená na proces – velký důraz na psychologické procesy,
- teorie očekávání – předpoklad racionálně uvažujícího jedince,
- teorie cíle – motivace je vyšší, čím specifitější, náročnější, ale přijatelné cíle jsou,
- teorie spravedlnosti – lidé chtějí odměnu tehdy, je-li přesvědčen, že bude spravedlivě rozdělena.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení, s. 269-270.

<sup>65</sup> KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, s. 27.

## **Motivační proces**

Motivační proces je sestaven ze tří složek motivování. Směr – činnost, kterou se snaží jedinec vykonat, úsilí – píle, kterou jedinec má a vytrvalost – jak dlouho se jedinec snaží. Manažera však nezajímá pouze motivace samotná, ale také cíle, kterých má být díky motivování zaměstnanců dosaženo. Při stanovování cílů je potřebné ujasnit si pět základních kroků:

- diagnostika,
- příprava,
- realizace,
- modifikace cílů,
- závěrečná kontrola.<sup>66</sup>

Většina subjektů se snaží dosáhnout trvale vysoké úrovně svých zaměstnanců. Management se tedy zajímá o nejvhodnější způsoby motivování lidí, kterých dosáhne pomocí nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, podmínky práce apod. Motivování může být efektivní pouze tehdy, je-li založeno na pochopení potřeb a přání zaměstnanců a je-li využito ve prospěch firmy. Postupy, kterými se management snaží docílit motivování pracovníků, mohou být různé. Obecně však musí splňovat následující body:

- měřitelnost,
- ocenění zaměstnanců,
- odpovědné chování,
- podnikové klima,
- dovednost v oblasti vedení lidí,
- vytváření úkolů a pracovních míst,
- řízení výkonu,
- odměňování,
- rozvoj zaměstnanců.<sup>67</sup>

Existují ukazatele, udávající možnosti, jakým způsobem lze motivaci ovlivňovat. Mezi nejjednodušší patří pochvala, naopak mezi složitější spadá role kouče.

---

<sup>66</sup> KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, s. 39-40.

<sup>67</sup> KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, s. 39-40.

Mezi motivátory patří:

- osobní/veřejná pochvala a poděkování – velmi využívaná metoda a motivují se tak např. nejlepší pracovníci,
- mimořádná odměna a individuální hodnocení – jestliže pracovník podal mimořádný výkon, může mít podobu zahraniční cesty či víkendového pobytu,
- příspěvky na stravování – oblíbený prostředek k motivování,
- finanční příspěvky – zvýšení mzdy, účast zaměstnavatele na penzijním připojištění, životním pojištění, půjčky, slevy,
- materiální příspěvky – automobil, mobilní telefon, notebook, nepeněžní dary,
- sebezdokonalování prostřednictvím rozšíření kompetencí – pracovník dostane sice práci navíc, ale zadaným úkolem se prezentuje nadřazeným, což je velmi motivující,
- koučování prováděné vedoucím pracovníkem – méně používaný způsob, jelikož ne všichni pracovníci jsou schopni a ochotni být vedoucím pracovníkem,
- účast pracovníků na projektech – motivační efekt způsobením zařazení pracovníka do skupiny,
- kurzy pro zaměstnance – zvyšování kvalifikace, který může předcházet profesnímu růstu,
- stáže, výměnné pobyty – účinný způsob motivování, často se využívá,
- role zastupujícího experta – nadstavba k běžné činnosti pracovníka,
- přednášky, prezentace – způsob zviditelnění,
- koučování pracovníka jiným pracovníkem – převzetí role kouče nad ostatními pracovníky.<sup>68 69</sup>

Výše uvedené způsoby motivace jsou pouhým příkladem. Ve skutečnosti se neustále vymýšlejí nové způsoby, jak motivovat zaměstnance. V době ekonomické krize se však opouští od finančního motivování a více se zaměřuje na způsoby, které jsou méně finančně náročné.

---

<sup>68</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 288-289.

<sup>69</sup> FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým, s.31-41.

## **Oblíbenost jednotlivých způsobů motivace**

Oblíbeností jednotlivých způsobů motivace se zabývá mnoho společností pro výzkum trhu. Výsledky poslední studie uveřejněné společností GfK Czech, s. r. o. V tiskové správě ze dne 4. 2. 2010 se společnost GfK Czech, s.r.o. zabývá nejčastěji využívanými benefity zaměstnavateli. Benefity pro zaměstnance jsou jako výše platu a dobré vztahy s kolegy zásadním prvkem, který zaměstnanec bere v úvahu při hodnocení spokojenosti či nespokojenosti se svou prací. Největším „lákadlem“ je čtrnáctý plat, který by rádo obdrželo 41,7 % lidí, kteří jsou zaměstnaní na plný pracovní úvazek.<sup>70</sup>

U nefinančních benefitů je nejčastější zaměstnaneckou výhodou, kterou čeští zaměstnavatelé poskytují, stravenky. Pobírá je 38,5 % Čechů. Na druhém místě je týden placeného volna navíc, které čerpá 31,3 % respondentů. Volno je jedním z nejžádanějších benefitů ze strany zaměstnance, ale pro zaměstnavatele jsou větší zátěží, než jiné benefity. Náhrady za dovolenou jsou totiž finančně i organizačně velmi náročné a často se stává, že si zaměstnanci dovolenou nemají možnost vzhledem k pracovnímu vytížení vyčerpat. Šest týdnů dovolené by si přálo 28,4% zaměstnanců. 24,1 % zaměstnanců čerpá penzijní připojištění, 20,3 % zaměstnaných využívá závodní stravování a přitom by závodní stravování požadovalo pouhých 5,8 % lidí. Nej nabízenějším českým benefitem jsou stravenky – příspěvek na stravování. 25 % lidí zajímá služební automobil, přičemž 13,5 % by si přáli mít možnost ho využívat i k soukromým účelům. Přes 10 % lidí využívají i příspěvek na dovolenou a proplácení plného platu v pracovní neschopnosti.<sup>71</sup>

## **Hodnocení výkonu**

Motivování zaměstnanců je dost obtížný úkol, pokud společnost používá náročný proces hodnocení výkonu nevhodným způsobem, místo pocitu motivování mohou pracovníka zcela demotivovat. Proto kromě motivace je důležité věnovat pozornost hodnocení výkonu jako formu zpětné vazby zaměstnanci ze strany společnosti. Hodnocení výkonu, stejně jako řízení výkonu, se zabývá dosažením co nejlepšího výkonu u pracovníka a organizace jako celku.<sup>72 73</sup> „Řízení výkonu je proces sdílení a pochopení společných cílů, jež je

---

<sup>70</sup> DALÍKOVÁ, S. Tisková zpráva: Přitažlivými benefity pro zaměstnance jsou platy a volno navíc, s. 1-2.

<sup>71</sup> Tamtéž.

<sup>72</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 231.

<sup>73</sup> WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, s. 11-12.

*zapotřebí splnit, včetně rozvoje lidí. Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.“ [2, s. 231-232]*

Důvodů, pro které jsou použity systémy hodnocení výkonu, je mnoho. Mezi nejběžnější důvody patří:

- zlepšit současný výkon,
- poskytnout zpětnou vazbu,
- zvýšit motivaci,
- identifikovat potenciál,
- identifikovat vzdělávací potřeby,
- napomáhat rozvoji kariéry,
- zvýšit mzdu,
- řešit pracovní problémy a předcházet jim,
- sdělit jednotlivcům, co se od nich očekává,
- vyjasnit pracovní cíle,
- poskytnout informace o efektivnosti procesu výběru,
- napomáhat v plánování a rozvoji kariéry,
- poskytnout informace pro plánování lidských zdrojů,
- poskytnout odměny.<sup>74 75</sup>

Většina zaměstnavatelů, ale v hodnocení rozlišuje pouze tři hlavní kategorie: výkon, potenciál a odměna, do kterých spadají výše vypsane důvody. V kategorii výkon hodnotí zaměstnancovy silné stránky a zlepšují další oblasti, aby mohl pracovat efektivněji. Potenciál rozvojové potřeby zahrnuje hodnocení minulého výkonu a na základě těchto výkonů se určí jedinec, který má potenciál pro převzetí nové, zodpovědnější či náročnější pozice uvnitř organizace – hodnocení pro rozvoj kariéry. Hodnocení za účelem odměny je

---

<sup>74</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 233.

<sup>75</sup> WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, s. 11-12.

hodnocení výkonu pro odměnění zaměstnance za jeho minulou činnost. Odměna má dále sloužit jako stimul k budoucím výkonům.

*„Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je porovnání své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného.“ [5, s. 213]*

Hodnocení se často potýká s mnoha problémy:

- organizace nemá jasno o účelu systému hodnocení a následkem toho používá systém hodnocení k příliš mnoha účelům,
- provázanost na mzdu zabraňuje otevřené diskusi o problémech nebo oblastech, které by se daly zlepšit,
- zatajování informací zaměstnancům,
- přílišná subjektivita v hodnocení,
- zneužívání hodnocení k negativním projevům ze strany hodnotitele,
- používání hodnocení jako součást disciplinárního procesu.<sup>76</sup>

Formy hodnocení:

- průběžné hodnocení, které je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon,
- příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou,
- systematické hodnocení, které se provádí pravidelně, využívá standardizovaných postupů a kritérií.<sup>77</sup>

Nejčastěji se hodnocení účastní přímý nadřízený hodnoceného jako jeho hodnotitel. Výhodou vedoucích je, že znají své podřízené, jejich práci a způsob, jakým své povinnosti vykonávají. U manažera se vytváří pocit, že pomáhá v kariéře svého zaměstnance. Pohovor má zároveň motivující zkušenosti pro zaměstnance, který vidí, že má plnou podporu manažera, jenž mu naslouchá a zabývá se jeho rozvojem. Nevýhodou je subjektivní pohled manažera na hodnoceného zaměstnance a někdy také nemožnost obrany hodnoceného proti nespravedlivému hodnocení. Další možností hodnocení je hodnocení spolupracovníky, hodnotí se např. spolupráce, komunikace. Sebehodnocení patří také mezi nejčastěji

---

<sup>76</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 234.

<sup>77</sup> LAUFER, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí, s. 119-120.



používanou formu hodnocení. Má obvykle podobu zprávy o výsledcích práce.<sup>78</sup> Zcela zvláštní formou hodnocení je hodnocení práce nadřízeného pracovníka jeho podřízenými.

Metody hodnocení:

- krátké ústní hodnocení – stručné verbální hodnocení dílčího pracovního úspěchu, následující ihned po tomto pracovním výkonu,
- volný popis – verbální posudek pracovníka, obvykle písemnou formou, nejsou striktně stanoveny kritéria, nárok na úsudek hodnotitele až formálnost, nejběžnější použití při hodnocení manažerů vyššího stupně řízení,
- dotazník – zaškrťování správných odpovědí u přesně formulovaných otázek, hodnocení pomocí posuzování stupnice je založeno na použití stupnice, která má různou podobu (číselná, grafická, slovní posuzovací stupnice),
- srovnávání se stanovenými cíli – porovnávání skutečnosti se stanovenými cíli a termíny, pracovník může sám sledovat své výsledky,
- srovnávání s jinými pracovníky – slouží ke stanovení pořadí pracovníků, popř. skupin pracovníků,
- hodnocení na základě kritických případů – posuzování výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků,
- klasifikační škála vycházející z chování (BARS) – subjektivní hodnocení ve stanovené škále hodnotících činností,
- stupnice založená na pozorování chování (BOS) – hodnocení pracovního výkonu, stupnice určující velikost rozsahu výkonu a určující chování.<sup>79</sup>

Závěry hodnocení by měly být písemné, na jednotném formuláři, který obsahuje identifikační údaje, nejdůležitější změny od posledního hodnocení, stanovení cíle, dosažené výsledky a jejich analýza, silné a slabé stránky pracovníka, přání pracovníka a komentář nadřízeného, úkoly pro budoucí období a prostředky k jejich dosažení.<sup>80 81</sup>

---

<sup>78</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 236.

<sup>79</sup> PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, s. 30-40.

<sup>80</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků, s. 12.

<sup>81</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 239-240.

Pokud se hodnocení provádí písemnou formou, musí být jeho nezbytnou součástí i hodnotící pohovor. Hodnocený musí mít také k dispozici možnost vyjádření se k hodnocení, případně možnost účinné obrany (odvolání, apod.) proti nespravedlivému hodnocení.

## **Odměňování**

Na odměňování pracovníků v organizaci má vliv celá řada interních a externích faktorů.

Mezi takové faktory patří především:

- jakou odměnu si společnost může dovolit,
- odměňování konkurenčních společností,
- národní nebo mezinárodní sazby odměňování uvnitř organizace,
- legislativa a vládní iniciativy,
- odborářské nebo zaměstnanecké požadavky,
- stav ekonomie,
- nedostatek určitých dovedností,
- zavádění nové technologie,
- relativní hodnota prací (posouzení na základě postupu hodnocení práce),
- skutečný výkon jedince v práci.<sup>82</sup>

*„Total reward combines the impal of the two major categories of reward (as illustrated in Figure 3.1): 1) transactional rewards – tangible rewards arising from transactions between the employer and employees concerning pay and benefits; and 2) relations rewards – intangible rewards concerned with leasing and development and the work experience.“ [6, s. 31]*

Celkové odměňování spojuje dvě hlavní kategorie odměn:

- transakční odměny – hmotné, hmatatelné vycházející z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, získávající peněžní odměny a benefity, důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, mohou být snadno konkurenty kopírovány,
- relační odměny – nehmotné, sledující výuku, rozvoj a pracovní zkušenosti.

---

<sup>82</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 270-272.

*„A total reward approach is holistic, reliance is not placed on one or two reward mechanisms operating in isolation, and account is taken of every way in which people can be rewarded and obtain satisfaction through their work. The aim is to maximize the combined and obtain satisfaction through their work. The aim is to maximize the combined impact of a wide range of reward initiatives on motivation, commitment and job engagement“ [6, s. 32]*

Celkové odměny jsou holistické, nespolehají na jeden nebo dva systémy odměňování operující v odloučení a věnují pozornost každému způsobu odměňování lidí a získávání uspokojení z jejich práce.“ Na obrázku 3 na str. 55 je znázorněn model celkové odměny, který vytvořil Perrin. „Cílem je maximalizovat celkový dopad různých podob odměňování iniciovaný na motivaci, oddanost a angažovanost v práci.

Význam celkové odměny spočívá ve vytvoření zábavné, náročné a posilujícího pracovního prostředí, ve kterém jsou jednotlivci schopni používat své schopnosti na vykonávání smysluplné práce, za kterou jsou oceněni, což je nejpravděpodobněji nejjistější způsob jak zvýšit motivaci a výkonnost – i když vytvořit takové prostředí může být obtížnější a časově náročnější než jednoduše použít tradičních odměn.<sup>83</sup>

Výhodami celkových odměn jsou:

- větší vliv – kombinující efekt různých tipů odměn má hlubší a dlouhodobější efekt na motivaci a oddanost lidí,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy vytvořené celkovými odměnami vedou k maximálnímu využití relačních tak jako transakčních odměn a více působí na jedince,
- flexibilita v uspokojování jednotlivých potřeb – relační odměny vedou pracovníka k práci pro danou společnost, protože odpovídají jeho speciálním potřebám,
- vítězství ve válce o talenty – relační odměny pomáhají k pozitivní psychologické smlouvě a to může sloužit jako odlišení organizace na trhu práce, které dost rozděluje jednotlivé organizace a nejde snadno napodobit jako peněžní, odměny,

---

<sup>83</sup> ARMSTRONG, M. A Handbook of Employee reward management and practice, s. 33.

organizace se může stát „voleným zaměstnavatelem“ a „skvělým místem pro práci“, což přitahuje a udržuje potřebné talentované lidi.<sup>84</sup>

Nepeněžní odměny jsou součástí odměňování, kdy lidé jsou motivováni řadou různých faktorů. Část mzdy/platu zaměstnanec ztratí platbou daní, proto nefinanční částky uznávající dobrou práci, mohou být více motivující než finanční odměny. Mezi oblíbené a často využívané nepeněžní odměny patří:

- poděkování, pochvala,
- uznání,
- zahraniční cesty,
- dárky,
- kupony na zboží,
- stravenky,
- příspěvky na bankovní a pojišťovací produkty,
- možnost bezplatného využití firemního majetku – mobilní telefon, automobil, PC, volno nad rámec pracovní smlouvy.<sup>85 86</sup>

Hlavní zásady strategického řízení odměňování jsou založeny na souboru přesvědčení a zásad, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je přijmout. Definují přístup organizace, který má k nakládání s odměňováním. Jsou základem pro politiku odměňování a poskytují pokyny obsažené ve strategii odměňování. Hlavní zásady by měly zahrnovat všeobecné přesvědčení o spravedlnosti, rovnosti, logičnosti a průhlednosti. Strategie odměňování v minulosti byly někdy zaměřeny výhradně na potřeby společnosti a podřizovali se jim. Nyní nevidí-li zaměstnanci a nezažívají v jejich odměňování rovnost a spravedlnost, strategie pravděpodobně nebude v praxi přinášet výsledky. Typické základní zásady jsou:

- provázání strategie odměňování se strategií podniku a strategií personalistiky,
- začlenění politiky odměňování s kulturou organizace a využití k podpoře kultury popřípadě k pomoci tuto kulturu korigovat,

---

<sup>84</sup> ARMSTRONG, M. A Handbook of Empliyee reward management and practice, s. 33.

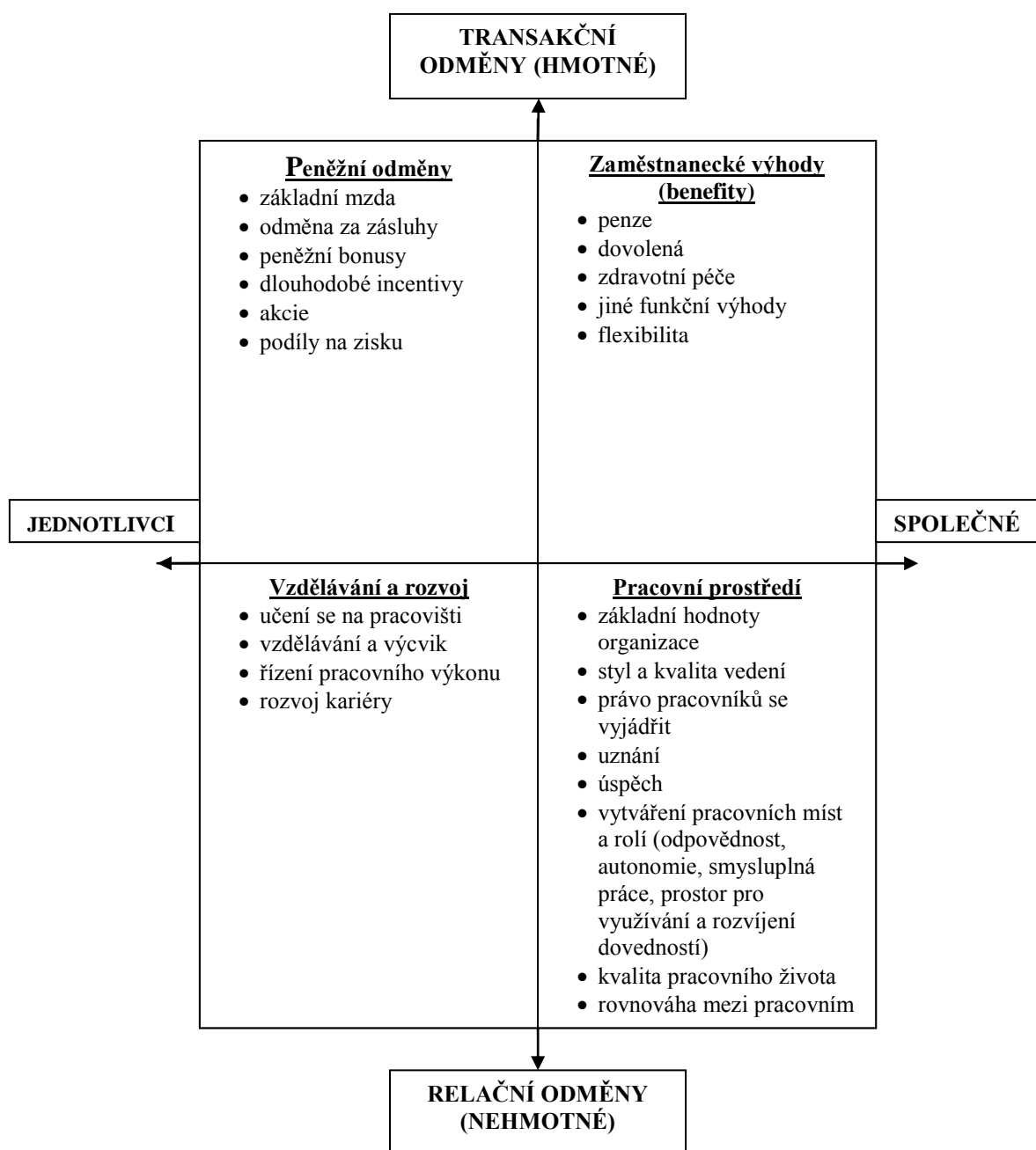
<sup>85</sup> FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika, s. 289.

<sup>86</sup> ARMSTRONG, M. A Handbook of Employee reward management and practice, s. 35-36.

- odměňování lidí podle toho, co organizace žádá a je ochotna za to zaplatit,
- hodnocení lidí podle jejich schopností a přínosu,
- při odměňování se zaměřit na dosažení rovnosti, spravedlnosti, slušnosti, přiměřenosti, zásadovosti a důslednosti,
- zajistit, aby procesy odměňování byly průhledné a aby se se zaměstnanci zacházelo jako s významnými zainteresovanými stranami,
- uplatňovat sjednocený přístup zajišťující, že nedojde k žádným novinkám a k žádné změně postupů, aniž by se zvážil vliv k jiným stránkám řízení lidských zdrojů a aniž by se zvážila vzájemná podpora,
- poskytnutí pravomocí a dovedností, potřebných k využívání odměňování jako podpora k dosahování manažerských cílů, ale zajistit přitom, aby zaměstnanci získali vzdělávání, měli jasné informace a získávali podporu potřebnou ke správnému rozvíjení a uplatňování těchto dovedností,
- pamatovat si, že politika a zkušenosti odměňování znamenají, že organizace odměňuje a je připravena platit – že tato politika a praxe se řídí potřebou odměňovat správné věci a tím určuje to, co je důležité,
- celkově se koncentrovat na formování řízení odměňování jako strategie, inovativního a integrujícího procesu určeného k uspokojení rozvíjejících se potřeb společnosti a lidí, kteří přispívají k její úspěšnosti.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> ARMSTRONG, M. A Handbook of Empliyeereward management and practice, s. 49-51.



**Obrázek 3 Model celkové odměny**

*Zdroj: ARMSTRONG, M. A Handbook of Empliyeer reward management and practice. 2nd edition, London: Kogan Page Limited, 2007. page 34. ISBN 13-978-0-7494-4962-9.*

## 2.4 Hodnocení personálního útvaru

Každá organizace by měla hodnotit svůj personální útvar, jaký přínos má pro organizaci a jeho efektivnost (jak na strategické úrovni, tak na úrovni poskytování služeb a podpory). Organizace při hodnocení rozliší procesní kritéria (jak dobře jsou věci dělány) a kritéria výstupu (efektivnost konečného výsledku), které poté hodnotí pomocí ukazatelů – kvantitativní, kvality a poměru mezi náklady a přínosy.<sup>88</sup>

### Kvantitativní kritéria

- Kritéria pro celou organizaci: přidaná hodnota na pracovníka, zisk z pracovníka, hodnota prodeje z pracovníka, náklady na pracovníka, náklady na získání nového zaměstnance a přidaná hodnota na peněžní jednotku nákladů na zaměstnávání lidí.
- Chování zaměstnanců: úroveň stabilizace a fluktuace, absence, úrazovost, stížnosti a spory, dobré výsledky u zlepšovacích návrhů. Zvyšování potřebné kvalifikace, vliv na produktivitu práce a efektivitu výroby, apod.
- Úroveň a výsledky služeb personálního útvaru: doba potřebná k obsazení volného pracovního místa, doba reakce na žádost, podíl akceptovaných nabídek z celkového počtu nabídek, náklady na inzeráty, počet dnů vzdělávání na jednoho pracovníka čas potřebný k reakci na stížnost a na její vyřešení, měřitelné zlepšení výkonu organizace v důsledku práce personálního útvaru, poměr mezi náklady personálního útvaru a celkovými náklady, poměr mezi počtem personalistů a počtem pracovníků, dosahování konkrétních cílů, úspěšnost v porovnání s možnou konkurencí. Obsazenost klíčových pracovních pozic kvalifikovaným personálem. Stav firemní kultury, vliv na corporate identity.<sup>89</sup>

### Reakce zaměstnanců firmy:

- rozumí strategickým cílům podniku;
- předvídají potřeby společnosti a předkládají realistické návrhy, jak tyto potřeby personální útvar pomůže uspokojit;
- poskytují relevantní, jasné, přesvědčivé a praktické rady;

---

<sup>88</sup> ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů, s. 58.

<sup>89</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, s. 75-76.

- jsou schopni splnit standardy výkonu a termíny předkládání návrhů a projektů;
- poskytují účinné a efektivní služby z hlediska rychlosti, včasnosti a kvality;
- všeobecně prokazují své znalosti, pochopení, odbornost a oddanost.<sup>90</sup>

### **Spokojenost pracovníků s personální politikou**

Organizace by neměla vynechat hodnocení spokojenosti pracovníků s personální politikou a praxí. Postoje a pocity pracovníků bývají zásadní na rozhodování o úspěšnosti personálního útvaru. Pracovníci hodnotí záležitosti:

- mzda/plat,
- jak se s nimi zachází,
- jak dobře jsou informováni,
- jak vidí organizaci a své manažery,
- jak hodnotí sociální vztahy v organizaci,
- jak vidí své pracovní prostředí a vybavení podniku,
- jaké mají příležitosti ke vzdělávání a rozvoji kariéry,
- jejich práce, zda jsou hrdi na svou práci a svou firmu.<sup>91</sup>

### **Měření výkonu**

- porovnávání cíle s předpoklady rozpočtu: zjistí se tak, zda změny v realizaci strategie se odrážejí v roli personálního útvaru;
- používat náročnější měřítka – získat informace o pozadí a podívat se nejen na ukazatele, ale také na příčiny existující v jejich pozadí;
- zlepšovat zpětnou vazbu spíše pomocí diskusí tváří v tvář než pomocí spoléhání na dotazníky;
- být realističtí, pokud jde o to, co mohou ukazatele výkonu říci – mnoho problémů měření lze zmírnit, nikoliv vyřešit.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, s. 76.

<sup>91</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, s. 76.

<sup>92</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, s. 77.



Výsledky hodnocení personálního útvaru se využijí k dalšímu zdokonalení jeho činnosti, k optimalizaci počtu jeho zaměstnanců, k dalšímu rozvoji, k inovacím, vzdělávání, či k případné restrukturalizaci nebo úpravě delegování pravomocí a rozdělení kompetencí.

### 3 Pojišťovna

#### Pojišťovny

Pojišťovny jsou specifické finanční instituce zabývající se pojišťovací činností, kterou mohou vykonávat na území České republiky pouze podle zákona č. 363/1999 Sb. o pojišťovnictví, pokud Česká národní banka udělila povolení a musí být založeny jako akciová společnost nebo družstvo. Akciová společnost je převažující právní formou pojišťoven v tržní ekonomice – její charakteristiky jsou: určitý počet vlastníků (akcionářů), vlastnictví podniku je obvykle odděleno od vlastního řízení, cílem podnikání je dosažení zisku, akciová společnost musí stanovit pojistné tak, aby po uhrazení pojistného plnění zůstal společnosti přebytek, podíl na zisku se vyplácí akcionářům v podobě dividend, výsledky hospodaření nesou akcionáři. Pojišťovny patří do skupiny pojistného trhu jako zajišťovny, pojišťovací zprostředkovatelé, asociace pojišťoven, finanční instituce zabývající se pojištěním, poradenské a ostatní firmy v oblasti pojišťovnictví. Dohled nad finančním trhem zastává od 1. 4. 2006 Česká národní banka.<sup>93</sup>

Do roku 1991 působila v ČR pouze Česká pojišťovna, po vydání zákona č. 185/1991 Sb. o pojišťovnictví vstoupily na tuzemský trh i jiné pojišťovny se zahraničním kapitálem, neboť tento zákon umožňuje vznik nových pojišťoven.<sup>94</sup>

Z hlediska zaměření činnosti se pojišťovny člení na:

- univerzální – pojišťují všechny druhy rizik, mohou provozovat zajištění,
- životní – zabývají se provozováním životních druhů pojištění,
- neživotní – zabývající se provozováním neživotních druhů pojištění,
- specializované – specializované na určitý druh nebo odvětví pojištění, na pojišťování určitých rizik, na některé skupiny pojištěných.<sup>95</sup>

Pojištění životní kryje životní rizika – úmrtí a dožití, pojištění neživotní – kryje celé řady druhů neživotních rizik jako je úraz, nemoc, požár, odpovědnost, odcizení, právní ochranu.

---

<sup>93</sup> DUCHÁČKOVÁ, E. Principy pojištění a pojišťovnictví, s. 170-172.

<sup>94</sup> Tamtéž.

<sup>95</sup> Tamtéž, s. 172.

Pojišťovna může být tuzemská – právnická osoba se sídlem na území ČR, které bylo ČNB uděleno povolení k provozování pojišťovací činnosti podle zákona, pojišťovna z jiného členského státu – právnická osoba se sídlem na území členského státu Evropské unie nebo na území jiného státu tvořícího Evropský hospodářský prostor, které bylo uděleno úřední povolení k provozování pojišťovací činnosti, a pojišťovna z třetího státu – právnická osoba se sídlem na území jiného státu, než ČR, státu z EU a jiného státu tvořící Evropský hospodářský prostor, jíž bylo uděleno úřední povolení k provozování pojišťovací činnosti.<sup>96</sup>

Minimální výše základního kapitálu tuzemské pojišťovny je pro provozování pojišťovací činnosti podle jednoho nebo více pojistných odvětví životních pojištění 90 000 000 Kč a pojistných odvětví neživotních pojištění od 60 000 000 Kč až do 200 000 000 Kč, podle konkrétního druhu neživotního pojištění dle zákona.<sup>97</sup>

Pojišťovny se zabývají pojišťovací činností, která je vymezena podle zákona 363/1999 Sb. o pojišťovnictví. Pojišťovací činností se rozumí uzavírání pojistných smluv, správa pojištění – soubor činností směřujících k udržení a aktualizaci stavu pojistných smluv, a poskytování plnění z pojistných smluv, poskytování asistenčních služeb a zpracování osobních údajů včetně rodných čísel s těmito činnostmi souvisejících. Součástí pojišťovací činnosti je nakládání s aktivy, jejichž zdrojem jsou technické rezervy pojišťovny, uzavírání smluv pojišťovnou se zajišťovnami o zajištění závazků pojišťovny vyplývajících z jí uzavřených pojistných smluv a činnost směřující k předcházení vzniku škod a zmírňování jejich následků.<sup>98 99</sup>

### **Pojišťovací zprostředkovatelé**

Pojišťovna může využívat služeb pojišťovacího zprostředkovatele nebo samostatného likvidátora pojistných událostí, který je registrován podle zvláštního právního předpisu – zákona č. 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona. Podle tohoto zákona pojišťovacím

---

<sup>96</sup> DUCHÁČKOVÁ, E. Principy pojištění a pojišťovnictví, s.173.

<sup>97</sup> Tamtéž.

<sup>98</sup> Tamtéž.

<sup>99</sup> Zákon č. 363/1999 ze dne 21. prosince o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů, s. 2-8.

zprostředkovatelem je právnická nebo fyzická osoba, která za úplatu provozuje zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví. Pojišťovací zprostředkovatelé jsou samostatnými podnikatelskými subjekty. Zprostředkovatelská činnosti v pojišťovnictví znamená činnost spočívající v:

- předkládání návrhů na uzavření pojistných smluv nebo zajišťovacích smluv,
- provádění přípravných prací směřujících k uzavření pojistných nebo zajišťovacích smluv,
- uzavírání pojistných nebo zajišťovacích smluv jménem a na účet pojišťovny nebo zajišťovny, pro kterou je tato činnost vykonávána.<sup>100 101</sup>

Důvody k využívání služeb pojišťovacích zprostředkovatelů pojišťovací společností, ale i klientem:

- rozumí trhu a může sladit klientovy potřeby s pojistnými produkty, které jsou na pojistném trhu nabízeny,
- pro zprostředkovatele je jednodušší prozkoumat trh, neboť se v něm již orientuje (na pojišťovacích trzích působí velké množství pojistitelů, kteří nabízejí různorodé produkty),
- má přehled o nabízených produktech na pojišťovacím trhu, a tedy může dosáhnout nižších nákladů přiměřených kvalitě služeb.<sup>102</sup>

Pojišťovací zprostředkovat může být:

- vázaný pojišťovací zprostředkovatel – vykonává zprostředkovatelskou činnost jménem a na účet jedné nebo více pojišťoven, s kterými má písemnou smlouvu, neinkasuje pojistné a nevyplácí plnění z pojistných smluv, musí být zapsán do registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti,
- podřízený pojišťovací zprostředkovatel – spolupracuje s pojišťovacím agentem nebo výhradním pojišťovacím agentem nebo pojišťovacím makléřem na základě písemné smlouvy, neinkasuje pojistné a nezprostředkovává plnění z pojistných

---

<sup>100</sup> DUCHÁČKOVÁ, E. Principy pojištění a pojišťovnictví, s. 175.

<sup>101</sup> Zákon č. 38/2004 Sb. ze dne 17. prosince 2003 o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, s. 2.

<sup>102</sup> DUCHÁČKOVÁ, E. Principy pojištění a pojišťovnictví, s. 175.

smluv, musí být zapsán do registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a splňovat podmínky pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti,

- pojišťovací agent – sepsal písemnou smlouvu s jednou nebo více pojišťovnami (produkty pojišťoven mohou být vzájemně konkurenční), je vázán vnitřními předpisy pojišťovny, jejímž jménem a na jejíž účet jedná, je oprávněn přijímat pojistné nebo zprostředkovávat plnění z pojistných smluv, musí být zapsán do registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky pro střední kvalifikační stupeň odborné způsobilosti,
- výhradní pojišťovací agent – má písemnou smlouvu s jednou pojišťovnou, je vázán vnitřními předpisy pojišťovny, jejímž jménem a na jejíž účet jedná, může vybírat pojistné nebo zprostředkovávat plnění z pojistných smluv, musí být zapsán do registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti,
- pojišťovací makléř – je vázán obsahem smlouvy uzavřené se zájemcem o pojištění (klientem), v závislosti na obsahu smlouvy s klientem pojišťovací makléř zpracovává komplexní analýzy pojistných rizik, návrhy pojistných programů, poskytuje konzultační a poradenskou činnost, provádí správu uzavřených pojistných smluv, sleduje lhůty k jejich revizi, spolupracuje při likvidaci pojistných událostí, musí být zapsán do registru, splňovat podmínky důvěryhodnosti a podmínky stanovené pro vyšší kvalifikační stupeň odborné způsobilosti,
- pojišťovací zprostředkovatel, jehož domovským členským státem není ČR – provozování zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví v rozsahu, v jakém je tuto činnost oprávněn provozovat v domovském členském státě, a to po splnění informačních povinností.<sup>103 104</sup>

Všichni pojišťovací zprostředkovatelé jsou vedeni v registru, který vede Česká národní banka. Registr se člení podle druhu pojišťovacího zprostředkovatele. Osoby se do registru zapisují podle registračních čísel, jejich tvar a obsah stanoví Česká národní banka vyhláškou. Registr je veřejně přístupný. Každý má právo do něj nahlížet a pořizovat si z něj výpisy, opisy a kopie. Česká národní banka zveřejňuje formou úředních sdělení

---

<sup>103</sup> Zákon č. 38/2004 Sb. ze dne 17. prosince 2003 o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, s. 3-7.

<sup>104</sup> DUCHÁČKOVÁ, E. Principy pojištění a pojišťovnictví, s. 176-177.

seznamy registrovaných pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí ve Věstníku ČNB.<sup>105</sup>

Pojišťovací zprostředkovatel je povinen prokázat odbornou způsobilost podle §18 zákona 38/2004 Sb. a důvěryhodnost podle §19 zákona 38/2004 Sb. Odbornou způsobilostí se rozumí získání všeobecných a odborných znalostí nezbytných pro provozování zprostředkovatelské činnosti. Všeobecné znalosti se prokazují dokladem o dokončení střední školy. Odborné znalosti se prokazují dokladem o absolvování odborného studia na střední nebo vysoké škole zaměřené na problematiku pojišťovnictví, finančních služeb a s tím souvisejících oblastí nebo složením odborné zkoušky. Odborná způsobilost je prokázána, pokud byla již vykonávána činnost v pojišťovně nebo zajišťovně související s uzavíráním pojistných smluv nebo v oblasti zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví. Osoba s odbornou způsobilostí na úrovni základního kvalifikačního stupně odborné způsobilosti, která hodlá provozovat zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví, musí prokázat všeobecné znalosti pojistných produktů, jejichž zprostředkování nabízí, a schopnost řádně tyto produkty klientovi vysvětlit. Osoba s odbornou způsobilostí na úrovni středního kvalifikačního stupně odborné způsobilosti musí prokázat všeobecné znalosti, nejméně dvouletou odbornou praxi, znalosti pojistných produktů, jejichž zprostředkování nabízí, schopnost řádně tyto produkty klientovi vysvětlit, provést analýzu konkurenčních produktů pojišťoven, jejichž jménem je oprávněna jednat, a nabídnout klientovi pojistný produkt nejlépe vyhovující jeho potřebám. Osoba s odbornou způsobilostí na úrovni vyššího kvalifikačního stupně odborné způsobilosti musí prokázat všeobecné znalosti, nejméně čtyřletou odbornou praxi, znalosti pojistných a zajišťovacích produktů nabízených na pojistném trhu z oblasti, která je předmětem jeho činnosti, schopnost provést analýzu konkurenčních produktů a nabídnout klientovi pojistný nebo zajišťovací produkt nejlépe vyhovující jeho potřebám a řádně tento produkt klientovi vysvětlit. Důvěryhodná fyzická osoba je fyzická osoba plně způsobilá k právním úkonům, která nebyla v posledních 10 letech přede dnem podání žádosti pravomocně odsouzena pro trestný čin proti majetku, pro trestný čin hospodářský nebo pro jiný úmyslný trestný čin – podmínka bezúhonnosti, ohledně jejíhož majetku nebylo vydáno rozhodnutí o úpadku, která nebyla v posledních 5 letech přede dnem podání žádosti členem statutárního orgánu

---

<sup>105</sup> DUCHÁČKOVÁ, E. Principy pojištění a pojišťovnictví, s. 175

nebo jiného orgánu právnické osoby, na jejíž majetek byl prohlášen konkurs, nebo byl-li insolvenční návrh na majetek takové právnické osobě zamítnut proto, že majetek této právnické osoby nepostačuje k úhradě nákladů insolvenčního řízení nebo byl konkurs zrušen proto, že majetek právnické osoby je zcela nepostačující. Dále tato fyzická osoba musí splňovat, že jí nebylo odejmuto povolení k provozování činnosti pojišťovacího zprostředkovatele nebo samostatného likvidátora pojistných událostí pro porušení podmínek stanovených tímto zákonem.<sup>106 107</sup>

---

<sup>106</sup> Zákon č. 38/2004 Sb. ze dne 17. prosince 2003 o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, s. 13-15.

<sup>107</sup> DUCHÁČKOVÁ, E. Principy pojištění a pojišťovnictví, s. 176.

## **4 Profil společnosti ING Groep N. V. v České republice**

Na českém trhu bankovních a pojišťovacích produktů působí mezinárodní holandská finanční instituce ING Groep N. V., jenž poskytuje celou řadu služeb v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví a správy aktiv již 150 let ve více než 50 zemích.

V dalších kapitolách si blíže přiblížíme historii a činnost společnosti ING Groep N. V., která poskytuje svoje služby v oblasti finančnictví, pojišťovnictví a bankovníctví na světových trzích jako na trhu České republiky.

### **4.1 Životní pojišťovna ING Groep N. V.**

Pojišťovna ING Groep N. V. poskytuje pojišťovací služby fyzickým i právnickým osobám v širokém rozsahu nabídky.

Pro ING je nejdůležitější vztah se svými zákazníky, proto má jasně danou strategii a přehlednou organizaci. Finanční instituce ING Groep N. V. se proslavila svým inovativním přístupem k potřebám klientů a kvalitou svých služeb. Mezi její aktivity patří také zapojení se do charitativních projektů, neboť se hlásí ke své sociální zodpovědnosti.<sup>108</sup>

Další specializací je ING Direct – internetový a direkt marketingový koncept retailového bankovníctví. Employee Benefits je unikátní program díky kterému ING může nabídnout ucelený program zaměstnaneckých výhod mimo klasické mzdové odměňování společnostem větším i menším podnikům a jejich zaměstnancům.<sup>109</sup>

Ve světovém řebříčku se ING Group umístila na 8. místě mezi největšími společnostmi světa. Podle Tabulka 5 si v roce 2008 ING Groep nejen udržela pozici v první desítce, ale

---

<sup>108</sup> Superbrands, s. 40-41.

<sup>109</sup> Tamtéž.



také zůstává největší finanční institucí světa. Po další léta až do současnosti si ING udržuje své místo v žebříčcích světových institucí.

**Tabulka 5 Deset největších firem světa v žebříčku Fortune Global 500 (2008)**

Pořadí 2008	Podnik	Stát registrace	Tržby (mil. USD) (% změna oproti 2007)
1.	Royal Dutch Shell	Nizozemsko	458 361 (+ 26%)
2.	Exxon Mobil	USA	442 851 (+ 18,8%)
3.	Wal-Mart Stores	USA	405 607 (+ 7,1%)
4.	BP	Velká Británie	367 053 (+ 25,9%)
5.	Chevron	USA	263 159 (+ 24,8%)
6.	Total	Francie	234 674 (+ 25,3%)
7.	Conoco Philips	USA	230 764 (+ 29,2%)
<b>8.</b>	<b>ING Group</b>	<b>Nizozemsko</b>	<b>226 577 (+ 12,4%)</b>
9.	Sinopec	Čína	207 815 (+ 30,5%)
10.	Toyota Motor	Japonsko	204 352 (- 11,2%)

*Zdroj: kolektiv autorů. ING je 8. největší společnost světa. Selling. 2009, č. 4, s. 5.*

#### 4.1.1 Historie ING Groep N. V.

Existence ING Groep N. V. začíná od roku 1845, kde vznikla pojišťovna De Nationale Levensverzekering Bank a De Nederlanden van 1845. ING jako jedna společnost byla založena v roce 1990, kdy spolu začaly spolupracovat největší holandská pojišťovna Nationale-Nederlanden a bankovní společnost NMB Postbank Groep. Společné ambice a příbuzné kořeny obou společností daly v roce 1991 vzniknout společnosti Internationale Nederlanden Group (ING), poté společnost změnila svůj statutární název na ING Groep N. V.<sup>110 111</sup>

<sup>110</sup> Superbrands, 40.

<sup>111</sup> ING Celosvětově [online]

ING Groep N. V. je kótovaná na burze v Amsterdamu. Je vlastníkem všech akcií ING Bank N. V. a ING Verzekering N. V. Struktura ING Groep N. V. je podmíněna nizozemským právním řádem, který vyžaduje oddělení bankovních a pojišťovacích aktivit.<sup>112</sup>

Od vzniku ING Groep N. V. se společnost rychle rozrůstala přirozenou cestou, tj. získáváním nových klientů, a také díky několika mezinárodním akvizicím. Mezi největší akviziční instituce patří americká pojišťovna Equitable of Iowa Companies, belgická Bank Br Lambert, německá BHF – Bank, americká pojišťovna ReliaStar, Aetna Financial Services a Aetna International, polská Bank Slaski a mexická pojišťovna Seguros Comercial America. Díky své jednoduché organizační struktuře a úspěšnosti může ING Groep N. V. expandovat skoro po celé Evropě do vyspělých obchodních oblastí, ale i investovat do rozvíjejících se trhů, kde hledá nové tržní příležitosti pro svůj rozvoj a růst. Tato finanční instituce usiluje o silnou pozici na vyspělých trzích a postupný vstup na vyspělé trhy, kde chce šířit svoji obchodní politiku – svým spokojeným zákazníkům nabídnout vysoký standard při pomoci v řízení jejich finanční budoucnosti. Stanovila si tři hlavní oblasti růstu, a to služby důchodového zabezpečení, přímé bankovníctví a životní pojištění.<sup>113</sup>

#### **4.1.2 ING Groep v České Republice**

Na počátku 90. let ING Bank N. V. vstoupila na trh České Republiky jako první nadnárodní společnost. Bankovní licenci získala roku 1992 a zahájila svou činnost pod dnešním názvem ING Wholesale Banking a se symbolem lva. Na tomto trhu působí v oblasti komerčního a investičního bankovníctví.<sup>114</sup>

Téhož roku ING Groep N. V. rozšířila svoji působnost v České republice o ING Životní pojišťovnu N. V. (tehdy pod názvem Nationale Nedderlanden) a v roce 1995 o ING Penzijní fond, a. s. Další subjekty – ING Real Estate Development a ING Lease,

---

<sup>112</sup> ING Celosvětově [online]

<sup>113</sup> Superbrands, s. 40.

<sup>114</sup> Superbrands, s. 40.

vstoupily na náš trh v roce 1997. V dnešní době působí na českém trhu i poslední část ING – ING Investment Management. V roce 2003 se české a slovenské části integrovali pod jednu značku, ING.<sup>115</sup>

Společnosti patřící do skupiny ING Groep N. V. ČR:

- ING Životní pojišťovna N. V., pobočka pro Českou republiku;
- ING Životná poisťovňa, a. s., pobočka pro Českou republiku;
- ING pojišťovna, a. s.;
- ING Penzijní fond, a. s.;
- ING Bank N. V.;
- ING Management Services, s. r. o.;
- ING Facilities, s. r. o.;
- Tatry – Sympatia, d. d. s., a. s., organizační složka.<sup>116</sup>

Udržitelný růst ING Wholesale Banking v České republice prokázal, že kromě nabídky klíčových produktů, jakými jsou řízení plateb a hotovosti, všeobecné úvěrové produkty nebo produkty finančních trhů, může být ING Wholesale Banking úspěšným partnerem i pro IPO (primární emise akcií), strukturované obchody a poradenské služby. Kromě toho se skupina ING intenzivně zaměřuje na společenskou odpovědnost firem a v uplynulých letech zavedla několik zajímavých projektů. V roce 2005 představila ING firemní program „ING Chances for Children“. Cílem tohoto programu bylo zajistit s pomocí organizace UNICEF dětem přístup ke vzdělání, ale také zlepšit vzdělávání v zemích, kde ING působí. V této souvislosti zahájila ING v České republice spolupráci s Nadací Terezy Maxové a společně založily ING Wholesale Banking Fond Nadace Terezy Maxové, který se zaměřuje na podporu sociálně znevýhodněných dětí vyrůstajících v pěstounské péči nebo dětských domovech.<sup>117</sup>

V roce 2009 zaujímá ING na českém trhu 3. místo mezi pojišťovnami těsně za Českou pojišťovnou a pojišťovnou Kooperativa.

---

<sup>115</sup> Superbrands, s. 40.

<sup>116</sup> Pravidla obchodní služby ING ČR, s. 21.

<sup>117</sup> Superbrands, s. 40-41.

## Ocenění produktů ING

ING Group v České republice se účastní mnoha prestižních soutěží a sbírá řadu úspěšných ocenění.

Soutěž Zlatá koruna oceňuje nejlepší finanční produkty roku na českém trhu. Od jejího začátku, od roku 2003, se této soutěže účastní všechny významné banky, pojišťovny, leasingové, investiční a další finanční společnosti. Nejlepší produkty v jednotlivých kategoriích vybírá 73 finančních odborníků ve Finanční akademii. Výsledky hodnocení ve Zlaté koruně pomáhají veřejnosti snáze se orientovat v záplavě nabídek finančních produktů.<sup>118</sup>

V soutěži Zlatá koruna pro nejlepší produkt roku, v kategorii Životního pojištění, ocenění Zlatá koruna za rok 2003 (následně za rok 2005, 2006, 2007). Ocenění MasterCard Banka roku – Životní pojištění roku v letech 2004, 2005, 2006 získala také ING. V kategorii Penzijního připojištění ING obdržela ocenění Zlatá koruna pro nejlepší produkt za rok 2004, 2008 Stříbrnou korunu za rok 2005, 2006 a MasterCard Banka roku – Penzijní připojištění, 2. místo v roce 2004, 2006 a 2007. V roce 2007 se mohla ING pochlubit oceněním v soutěži Zlatá koruna v kategorii univerzální bankovní produkt, který získala ING Retailové bankovníctví. Za rok 2008 byla ING oceněna za ING Incest Energy prvním místem a ING Incest Materials druhým místem. Dalším držitelem ocenění v soutěži Zlatá koruna pro nejlepší produkt roku 2004, 2005, 2006, 2007 v kategorii investiční fondy je ING Investment Management – jedna z předních organizací pro řízení aktiv v České republice, která spravuje akciový fond ING Český akciový fond.

V roce 2009 získala ING stříbrnou korunu v kategorii Účet za ING Konto a udrželo si tak pozici nejlépe hodnoceného spořicího účtu na českém trhu. Dále získalo stříbrnou korunu za ING Penzijní připojištění a třetí místo si odneslo Životní pojištění Garant Invest v kategorii Životní pojištění.

*„V dnešní době je ING již skutečně celosvětovou značkou. Stále více lidí na celém světě vidí, že ING plní svůj slib, kterým je závazek poskytovat takové finanční služby a taková*

---

<sup>118</sup> JANOTA, E. Ocenění Zlatá Koruna. [online]

*řešení, jež přinášejí zákazníkům hodnotu. Jako globální poskytovatel finančních produktů a služeb hraje ING důležitou úlohu ve společnosti. K tomu, aby plnila tuto úlohu, si potřebuje udržet důvěru zákazníků, akcionářů, zaměstnanců a dalších zúčastněných stran tím, že bude vždy jednat profesionálně a s integritou. ING je společností zaměřenou na zákazníka a své služby poskytuje klientům v duchu tří níže uvedených zásad. ING je společnost: s níž se snadno jedná, dodá to, co slíbila, jedná zdvořile a slušně“ [8, s. 40]*

#### **4.1.3 Struktura ING Group v České republice**

Snahou každé společnosti je vytvořit efektivně fungující organizaci. Správná a fungující organizační struktura dosahuje maximálního a nejlepšího využití zdrojů společnosti pro splnění jejích cílů, pro které byla stvořena. Organizační struktura je prostředkem, kterým jsou zajišťovány zdroje, jejich co nejefektivnější využívání, ale i odpovědnost za splnění cílů a koordinace činností k tomu potřebných. Nikdy nenajdeme zcela optimálně uspořádanou organizaci – z hlediska lidského prvku, nebo organizaci s úplným tokem informací. Vznik a práce organizační struktury se řídí určitými pravidly, která pochází z výrobních procesů - dělba práce, integrace a koordinace organizačních činností. Tak vznikají organizační předpisy a každý podnikový systém je má v podobě vnitřních pravidel (také jinak nazývaná organizační pravidla nebo organizační řád).<sup>119</sup>

Organizační struktura definuje základní předpoklady pro správné fungování systému – určuje úkoly a cíle pro jednotlivce a pracovní skupiny, určuje vazby mezi těmito prvky systému, míru pravomoci a odpovědnosti jednotlivých prvků, počet řídicích úrovní a způsob kontroly, určuje tvorbu systému tak, aby byla zajištěna efektivní koordinace v horizontální linii systému. Dělba práce je předpokladem pro specializaci společnosti a to zajištění výkonu v organizaci, plnění úkolů a cílů. Základní princip organizování – specializace, přináší mnohé výhody:

- pracovník může kariérově postupovat v potřebné hierarchii,
- pracovník zajišťuje dílčí, dobře definovaný úkol,

---

<sup>119</sup> DUCHOŇ, B; ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení, s. 165 – 166.

- pracovník se může lépe specializovat a stát se expertem,
- pracovník může být vybírán s přiměřenou způsobilostí a schopností pro výkon úkolu,
- podnik tak dosahuje standardizace ve všech úkolech a management ví, co lze očekávat, a může snáze určit chyby, k nimž dochází v průběhu zajišťování činností.<sup>120</sup>

Organizační struktura jednoznačně vymezuje pravomoc a odpovědnost pro všechny pracovníky společnosti – komu je kdo odpovědný a komu podává informace o své činnosti. Podřízený má směřovat své výsledky vždy k jednomu nadřízenému. Při tvorbě struktury je důležité určit, jak velký počet podřízených odpovídá jednomu nadřízenému vedoucímu – to závisí na typu, velikosti a zejména vykonávané činnosti společnosti.<sup>121</sup>

Struktura společnosti ING Group sídlící v České republice má plochou organizační strukturu. Je rozdělena na dva pomyslné celky: vedení společnosti se sídlem v Praze a regionální agentury sídlící podle daného regionu. Organizační strukturu vedení společnosti sídlící v centrální budově v Praze zobrazuje obrázek 3 a organizační strukturu na jednotlivých agenturách obrázek 4.

Oddělení HR, které dohlíží na správnost vykonávaných úkolů jednotlivých manažerů, nábor na vyšší pracovní pozice, sestavování náborového plánu a celkové kompozice výběrového procesu, hodnocení nově příchozích pracovníků, motivaci a odměňování sídlí jako ústřední vedení v Praze v centrální budově společnosti ING.

Personální práci se také zabývají Unit Manažeri, vedoucí obchodních skupin, jejichž hlavní pracovní náplní je nábor, výběr, vedení a motivování obchodní služby společnosti ING. V této práci je hodnocena především práce personálních manažerů ve společnosti ING Group v České republice – Unit Manažerů. Unit Manažeri jsou na každé agentuře nacházející se v daných regionech a vedou týmy poradců pro finanční plánování.

---

<sup>120</sup> DUCHOŇ, B; ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení, s. 165 – 166.

<sup>121</sup> DUCHOŇ, B; ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení, s. 167.

Nejdůležitějším článkem společnosti je poradce pro finanční plánování. Poradce pro finanční plánování je vázaným pojišťovacím zprostředkovatelem a řídí se podle zákona 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích uvedeném v 3. kapitole diplomové práce. Pojišťovací zprostředkovatelé pracující na pracovní pozici poradce pro finanční plánování, tvoří Obchodní službu společnosti ING Groep N. V. v České republice. Obchodní služba ING ČR se řídí pravidly činnosti OS ING ČR vycházející:

- ze zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví v platném znění;
- ze zákona č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě v platném znění;
- ze zákona č. 38/2004 Sb., zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí v platném znění;
- ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění;
- ze zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením v platném znění;
- ze zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu v platném znění;
- ze zákona č. 189/2004 Sb., o kolektivním investování v platném znění;
- ze zákona č. 21/1992 Sb., o bankách v platném znění;
- ze zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance v platném znění;
- z Kodexu etiky v pojišťovnictví;
- z Kodexu etiky práce poradce společnosti ING;
- ze Sociálního programu Společnosti ING.<sup>122</sup>

Organizační stupně Obchodní služby ING ČR:

- centrála – hlavním úkolem centrály, ve vztahu k Obchodní službě, je určovat základní obchodní strategii, stanovovat obchodní plány a vytvářet optimální podmínky pro činnost Obchodní služby,
- regiony – obchodní službu v rámci regionu řídí obchodní ředitel. Obchodní ředitel je přímým nadřízeným agenturních ředitelů,
- agentury – obchodní službu v rámci agentury řídí agenturní ředitel na základě smlouvy o výkonu činnosti agenturního ředitele. Agenturní ředitel je přímý nadřízeným vedoucích obchodních skupin v přidělené agentuře,

---

<sup>122</sup> Pravidla obchodní služby ING ČR, s. 23.

- obchodní skupiny – obchodní službu v rámci obchodní skupiny řídí vedoucí obchodní skupiny na základě smlouvy o výkonu činnosti vedoucího obchodní skupiny. Vedoucí obchodní skupiny (Unit Manager) je přímým nadřízeným poradců pro finanční plánování v přidělené skupině,
- poradce pro finanční plánování – poradce pro finanční plánování pracuje na základě příslušných smluv uzavřených s jednotlivými společnostmi patřícími do skupiny ING, kde jsou zakotvena jeho práva a povinnosti a zároveň okruhy činností Poradce pro finanční plánování. Poradce pro finanční plánování může být v těchto jednotlivých smlouvách označován odlišně, pro účely těchto pravidel však bude dále označován jako Poradce pro finanční plánování.<sup>123</sup>

Větší skupina podřízených (Unit Managerů a poradců pro finanční plánování) může být dána tím, že vykonávané činnosti jsou více rutinního a opakovaného charakteru, pracovní výkon je soustředěn do jednoho místa, pracovníci vykonávají činnosti s málo se měnícími cíli, pracovníci jsou pečlivě vycvičeni a nevyžadují trvalou kontrolu, pravidla charakterizující cíle činností jsou pochopitelná a jednoznačná.

Poradci pro finanční plánování vykonávají činnost pro ING Životní pojišťovnu N. V., pobočka pro Českou republiku a pro ING pojišťovnu, a. s. jako vázaný pojišťovací zprostředkovatel podle zákona č. 38/2004 Sb. Základním smluvním dokumentem mezi Pojišťovnami a Poradci pro finanční plánování jsou smlouvy o zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví. Obě smlouvy se skládají ze dvou částí: první část je Smlouva o obchodním zastoupení a druhá část je Smlouva o pomoci při správě pojištění. Prodej investičních podílových fondů provádí poradce pro finanční plánování jako investiční zprostředkovatel podle zákona č. 256/2004 Sb. Smluvní vztah s ING Bank N. V. je upraven smlouvou o obchodním zastoupení. Prodej produktů ostatních entit ING Groep N. V. provádí poradce pro finanční plánování jako osoba samostatně výdělečně činná a má s příslušnou entitou uzavřenu zprostředkovatelskou smlouvu. Ve výše uvedených smlouvách jsou uvedeny práce a povinnosti smluvních stran. Tyto smlouvy jsou základním dokumentem smluvního vztahu mezi pojišťovnami, dalšími entitami ING

---

<sup>123</sup> Pravidla obchodní služby ING ČR, s. 23.

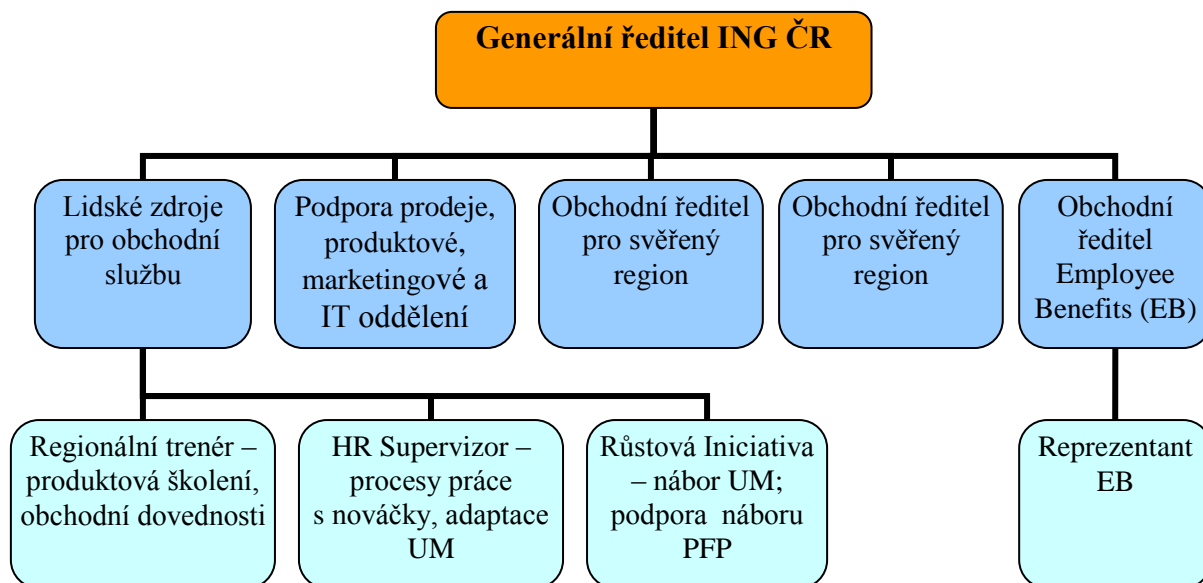


a poradce pro finanční plánování a ostatní dokumenty, kterými se řídí činnosti poradce pro finanční plánování, musí být v souladu s těmito smlouvami.<sup>124</sup>

Plochá neboli široká organizační struktura na agenturách umožňuje volnější vazby, které jsou horizontálně rozšířeny, a důsledkem toho je malý počet hierarchických stupňů. Malý počet vertikálních stupňů zvyšuje operativnost, zlepšuje komunikaci, flexibilitu a efektivitu řízení a činnosti celé společnosti. Centralizace organizace v celé společnosti ING (propojenost vedení společnosti s vedením agentury a poradci na jednotlivých agenturách) přináší mnohé výhody, např. přijatá rozhodnutí provádí pracovník na vyšším stupni, který zná a má k dispozici veškeré informace o činnosti organizace, tento pracovník má zpravidla lepší kvalifikaci a přípravu než pracovníci nižších stupňů, řadě pracovníků je umožněna specializace a růst kvalifikace. Jako nevýhodou centralizace je, že pracovníci, kteří rozhodují, nemusí mít vždy potřebné informace, tito pracovníci nemívají zpravidla kontakt s pracovníky na nejnižších, zejména výkonných úrovních, kde se přijatá rozhodnutí realizují, sdělování informací probíhá s většími časovými prodlevami, pracovníci nižších stupňů jsou nespokojeni s tím, že se nepodílejí na přijatých rozhodnutích, zvyšuje se pravděpodobnost výskytu chybných řešení, protože na přípravě rozhodnutí se podílí více osob. Pro zmírnění negativních vlivů centralizace společnost umožnila pracovníkům výkonných úrovní, tedy poradcům pro finanční plánování, podílet se na tvorbě prodávaných produktů a vyjádřit své názory ohledně přijatých rozhodnutí společnosti. Hlavním významem nízkých úrovní hierarchie je pružné reakce na potřeby zákazníků a další změny okolí, zrychlují se rozhodovací procesy a zkracují se časy rozhodování. Dochází zde ale také ke zvýšenému zájmu o dílčí cíle (i jako cíle jednotlivců) než o cíle společnosti, vrcholové vedení musí práci jednotlivců usměrňovat ve smyslu cílů organizace jako celku.

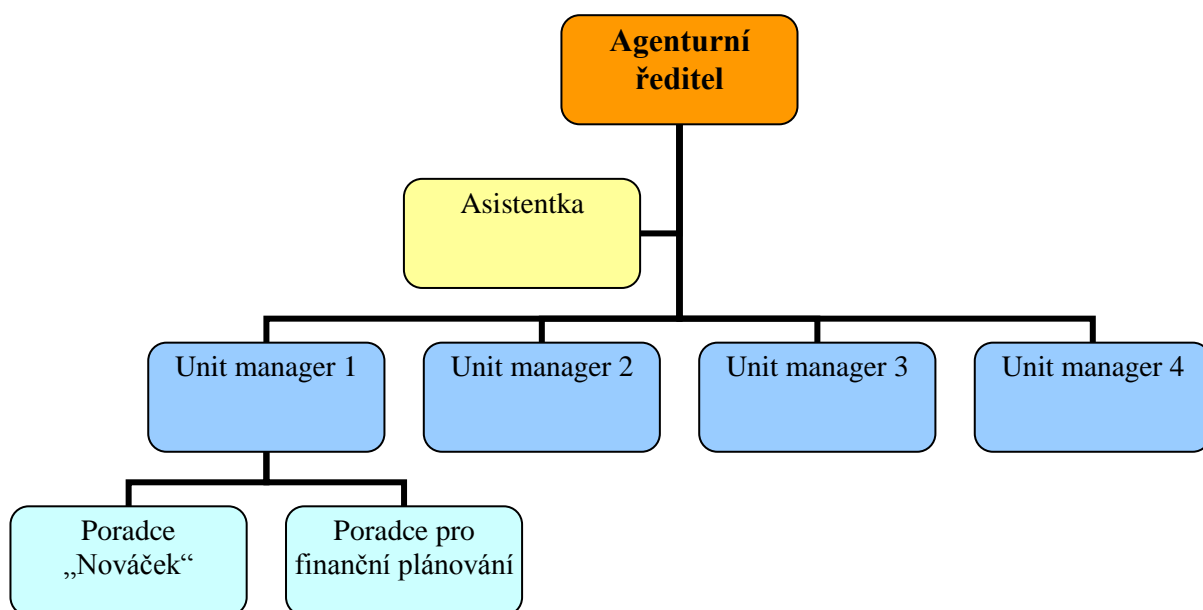
---

<sup>124</sup> Pravidla obchodní služby ING ČR, s. 24.



**Obrázek 4 Organizační struktura ING**

*Zdroj: vnitřní zdroj ING*



**Obrázek 5 Organizační struktura agentur ING**

*Zdroj: vnitřní zdroj ING*

## **4.2 Personální práce v ING Group v České republice**

K úspěšnému fungování organizace v mezinárodním prostředí i na trhu České republiky je zapotřebí kvalitního pracovního kapitálu. K získání potřebného lidského kapitálu společnost využívá svého vlastního oddělení Human Ressource – oddělení lidských zdrojů.

Jak je teoreticky řešeno v kapitole 2.3, centrální personální útvar v organizaci vytváří personální strategii a politiku v celé organizaci. Je zaměřen na získávání a výběr pracovníků pro funkce ve vyšším managementu, zaměstnance centrály a na poskytování rad v oblasti získávání pracovníků a rozvoje kariéry. Nemalou součástí je dohled nad personální prací jednotlivých agentur. Další činností, kterou se tento útvar zabývá, je program odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Pro výběr a práci s pracovníky na pozici Poradce pro finanční plánování slouží jednotlivé agentury společnosti ING Groep N. V. Česká republika. Na každé agentuře pod vedením ředitele/ředitelky agentury jsou vyškolení Unit Manageri. Cílem těchto Unit Managerů je uskutečnit nábor podle připravených kritérií a plánů HR oddělení, získat, vybrat a zaškolit nové poradce pro finanční plánování jako nový lidský kapitál, který má pro pojišťovnu nejvyšší přidanou hodnotu. Unit Manageri se aktivně zapojují do personální práce a hrají nejdůležitější roli při výběru pracovníků na pozici poradce pro finanční plánování.

Jednotlivými činnostmi HR oddělení a především pracovníky agentur – Unit Managerů, kteří v práci s lidským kapitálem velmi silně spolupracují s HR oddělením, se budeme věnovat detailněji v následujících kapitolách.

### **4.2.1 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů patří mezi hlavní funkce HR oddělení. Plán akcí do budoucna z pohledu práce – co dělat, jak to dělat; jak je uvedeno v kapitole 2.3.1, musí odpovídat budoucím aktivitám nejen v rozmezí lidských zdrojů, ale celé organizace. Základem plánů je shromažďování a rozbor informací jako základu pro rozhodování dlouhodobých aktivit a příprava pro možné změny v požadavcích na lidské zdroje a jejich rozvoj.

Důležitým krokem před tvorbou plánu je stanovení všech potřeb a hodnocení požadavků – dovedností, počet potřebných lidí k dosažení cílů organizace, identifikace jednotlivých pracovních úkolů. HR oddělení vytváří popis pracovních míst a osobní specifikace pro poradce pro finanční plánování, dále stanoví počet požadovaných lidí. Tyto dokumenty představují podstatný základ pro nábor a výběr pracovníků, který provádí jednotlivý Unit manageři na agenturách společnosti.

*„Plán nábory je tvořen na základě potřeby růstu obchodní služby vždy na rok dopředu. Náborové plány vznikají vždy na základě jednotlivých náborových čísel obchodních skupin, které se u obchodních ředitelů a HR manažera sjednotí za jednotlivé agentury. Náborové plány jsou s doporučením obchodních ředitelů zpracovávány v níže uvedených variantách.*

- plán brutto nábory – počet nových poradců, kteří s ING podepsali zprostředkovatelskou smlouvu a podpis smlouvy je podmíněn splněním nástupních podmínek (výběrové řízení, absolvování tréninku „Moje místo v ING“, příprava plánu aktivit na 1. měsíc a vypracování seznamu potenciálních klientů, úspěšné složení zkoušky odborné způsobilosti, absolvování 6ti schůzek s klientem v terénu, zaslání podkladů pro registraci u ČNB včetně registračního poplatku 2.000,-;*
- plán netto nábory – počet nových poradců pro finanční plánování, kteří splní nastavené podmínky pro setrvání u ING min. na 80% (30 schůzek s klientem v terénu, 27.000 vážených bodů s koeficientem 1,5).“ [9, s. 34-35]*

Popis pracovního místa pro Poradce pro finanční plánování obsahuje:

Struktura podřízenosti:

- Unit Manager,
- ředitel agentury.

Náplň práce budoucího poradce pro finanční plánování:

- vytváří svůj vlastní podnikatelský záměr,
- kontaktuje potencionální klienty a vede obchodní jednání,
- analyzuje potřeby individuálních i firemních klientů,

- společně s klienty kombinuje nejvhodnější finanční produkty a vytváří alternativy investičních plánů,
- uzavírá smlouvy s klienty,
- komplexně zajišťuje stálý servis klientům.

Standardy práce:

- plánování pracovních aktivit, příprava vlastního obchodního plánu a výběru potenciálních klientů,
- vlastní organizace práce,
- operativní činnosti,
- tvorba dlouhodobého vztahu s klientem,
- osobní rozvoj a vzdělávání.

Kvalifikační požadavky na uchazeče o místo Poradce pro finanční plánování:

- alespoň středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou,
- čistý trestní rejstřík a způsobilost k provádění právních úkonů,
- sociální schopnosti a komunikační dovednosti,
- osobnostní kvality a obchodní dovednosti,
- orientace na cíl,
- orientace na zákazníka,
- odolnost vůči zátěži,
- učenlivost, adaptabilita a flexibilita.

#### **4.2.2 Náborový proces**

Společnost ING Groep N. V. Česká republika se potýkala do 1. 7. 2009, do zavedení nového náborového procesu, s vysokou retencí (retence – udržení, zachování pracovníků<sup>125</sup>) nově přibraných spolupracovníků na pozici poradce pro finanční plánování.

---

<sup>125</sup> KLIMEŠ, L. Slovník cizích slov, s. 610.

Do náborového procesu pro výběr jen těch nejlepších poradců pro finanční plánování – pojišťovacích zprostředkovatelů, se zavedly nové nástroje: pre-screeningový dotazník, který umožňuje základní preselekcí uchazečů, profesionální prezentace společnosti ING, modelová situace fiktivního prodejního rozhovoru a psychodiagnostický test, který je přizpůsoben specifickým podmínkám ING. Místo individuálních pohovorů se uskutečňují na agenturách hromadné pohovory a POP3 test se vyměnil za Hogan test. Znatelnými rozdíly testů a přínosem pro společnost se budeme dále zabývat, tak jako hromadným náborovým procesem.

Jak prozradila Šárka Kmochová, vedoucí pracovnice HR oddělení [10, s. 14]: „*Nový systém je nejen zaměřen na výběr kvalitnějších lidí, ale zároveň velmi zjednodušuje práci našich manažerů a agenturních kandidátů, kteří vnímají naše výběrové řízení jako profesionální a prestižní.*“, cílem náborového procesu je získat zásobu kvalitního a vhodného lidského kapitálu na pracovní pozice poradce pro finanční plánování, používat a dávat najevo slušného postupu a především provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem. Veškeré náborové aktivity přispívají k zajištění cílů společnosti a žádoucímu image společnosti a jsou v souladu s teoretickým řešením uvedeným v kapitole 2.3.2.

K dosažení cílů organizace jsou pro společnost zajímaví zprostředkovatelé pracující déle než 1 rok. Do 1 roku od nástupu jsou noví pracovníci pro společnost větším nákladem než přínosem. Pracovníci začínají být samostatní v průměru po půlroce od nástupu, do té doby vytěžují většinu pracovního času svých Unit managerů, kteří kromě náboru nových kolegů se musí věnovat adaptaci a zaučení nových jedinců. Tyto poznatky korelují s obecně známou zkušeností, že adaptační proces nově přijatých pracovníků trvá asi 6 – 12 měsíců.

Pro snížení retence (retence poradců pro finanční plánování v roce 2008 je uvedena v tabulce 6), tedy udržení si nově nastoupeného produktivního poradce pro finanční plánování déle jak rok, a udržení většiny nově nabraných pracovníků ke společnosti ING si ING Groep N. V. v ČR v době od května do září roku 2008 nechala provést audit procesu náboru poradců od společnosti Assessment Systems. Audit se prováděl na několika agenturách společnosti ING Groep N. V. Česká republika.

K auditu se využily metody:

- individuální pohovory psychologů s úspěšnými a neúspěšnými poradci pro finanční plánování,
- pozorování výběrových pohovorů s Unit Manageri a s agenturními řediteli,
- „benchmarková studie“ neboli testování poradců pomocí psychodiagnostiky Hogan,
- analýzy vývoje náboru, retence a dalších ukazatelů,
- testování jednotlivých nástrojů výběrového řízení.

**Tabulka 6 Retence poradců**

Nástupní termín	Počet nástupů	Počet produktivních po 4 měsících	(%)
1. červen 2008	41	9	22
1. červenec 2008	42	8	19
1. srpen 2008	56	7	12
1. září 2008	57	11	19
1. říjen 2008	63	3	5
<b>Celkem</b>	<b>259</b>	<b>38</b>	<b>14,5</b>

*Zdroj: vnitřní materiály ING Groep N. V.*

Výsledek auditu poukazoval na jednotlivé nedostatky u výběrového řízení a pomocných materiálů – POP3 testu, Pre-screeningového dotazníku. Proces výběru poradce pro finanční plánování měl charakter náboru nikoliv výběru. Využívali se převážně dva hlavní zdroje získávání kontaktů žadatelů o práci (pracovní portály a doporučení). Pohovor byl především zaměřen na poskytnutí informací o společnosti ING a práci poradce pro finanční plánování. Výběrový proces byl nejednotný, každý personální pracovník (Unit Manager) si volil svoji vlastní formu výběru. Přijetí kandidáti byli vybráni na základě individuálních, zpravidla empirických rozhodnutí UM a AM. I když výběrový proces byl dvoukolový, většinou první pohovor byl identický s druhým kolem výběrového procesu. Na první pohovor se nedostavilo až 70% pozvaných kandidátů. Nebyla přesně definována výběrová kritéria a ta, která byla definována, nebyla dodržována. Profesní diagnostika POP3 neprognostikovala úspěšnost kandidáta, nebyla efektivní a managery byla používána

různými způsoby – někteří z UM na POP3 nebyli ani vyškoleni. Vhodnost kandidáta ověřoval UM jen minimálně. Kandidáti mají zásadní obavu z „práce na živnostenský list“, „práce pojišťováka“, „vyhledávání kontaktů“ a „oslovování nových klientů“. Existují formální výběrová kritéria, ale pravidla pro práci s nimi nebyla zcela dodržována.

Pro kvalitnější přijímání nových poradců pro finanční plánování a zefektivnění práce UM, kteří věnují velký podíl svého pracovního času pohovorům s malou účastí vhodných kandidátů, změnila původní plán náborového procesu na nový výběrový proces.

Původní náborový proces se skládal z:

- oslovení,
- Pre-screeningový dotazník (on-line dotazník),
- pohovor P1 (vede UM),
- profesní diagnostika POP3 (on-line dotazník) – test obchodních dovedností,
- pohovor P2 (vede AM nebo UM + AM),
- uzavření pracovně právního vztahu,
- adaptace a zaškolení.

Nový výběrový proces znamená znatelné změny v jednotlivých pohovorech a profesní diagnostice POP3. Místo individuálního pohovoru kandidáta s UM se zavedl hromadný pohovor. Profesní diagnostika POP3 vystřídala profesní diagnostiku Hogan (on-line dotazník), na který jsou proškoleni všichni UM a je využit pro práci s uchazečem i po uzavření pracovně právního vztahu uchazeče a společnosti ING. Profesní diagnostika Hogan neboli test osobnosti je vytvořen speciálně pro profesní pozici pojišťovacího zprostředkovatele podle úspěšných poradců pracujících u společnosti ING a jejich reálných výsledcích. Druhý pohovor kandidáta s agenturním ředitelem je nahrazen 1+1 Bei pohovorem, který je veden BEI metodou, pohovor vede UM.

### **Inzerování pracovních míst**

Vyhledávání v inzerátech, v kterých lidé hledají práci, probíhá v současné době na různých internetových portálech. Dalším používaným médiem pro získání inzerátů s nabídkou pracovní síly jsou periodika. V novinách inzerují dnes lidé, kteří bývají konzervativní



a méně využívají práci s počítačem – a tito lidé nejsou nejvhodnější pro práci v dynamické společnosti. Je potřebné hledat zájemce, kteří jsou ochotni pracovat v obchodě. Nemá cenu přesvědčovat ty, kteří mají k obchodu negativní vztah – přesvědčování by znamenalo ztrátu času a energie manažera, kterou může věnovat vhodnějším zájemcům. Výhody inzerátů jsou jednoznačně cena, možnost využití v neplánovaném volném čase – klient nebo spolupracovník zrušil schůzku, jednoduchá elektronická komunikace. Mezi nevýhody jsou zahrnuti lidé, kteří si podávají takový inzerát, hledající většinou pevně strukturované zaměstnání a další nevýhodou je náročná příprava na začátku.

Při inzerátu ze strany manažera, jako poptávky po pracovní síle je třeba logo a název společnosti ING konzultovat s marketingovým oddělením. Při tvorbě inzerátu musí mít manažer na paměti, že základním principem inzerce je: vzbudit v lidech zvědavost, pomocí nastavených požadavků profilovat ty, kteří na inzerát zareagují a myslet na to, že čím je text stručnější a jasnější, tím více bude reagujících. Je vhodné vždy uvádět požadavky (vzdělání, praxe, povahové vlastnosti, nutnost přiložit životopis, jak projevit zájem, atd.) Čím více je požadavků v inzerátu uvedených, tím méně, ale o to víc kvalitních lidí se skutečným zájmem se ozve. Nedoporučuje se při tvorbě inzerátu použít slova nebo slovní spojení jako: obchod, volná pracovní doba, práce v terénu, živnostenský list. Výhodou inzerátů podávaná personálními pracovníky je oslovení velkého počtu lidí různých zaměření a při minimální časové náročnosti jako možnosti masivní náborové kampaně, předběžné selekce nevhodných uchazečů pomocí obsahu inzerátu a možnost organizovat výběrové pohovory pro více osob najednou. Mezi nevýhody takových inzerátů jsou finanční náročnost, nejistoty účinnosti inzerátu a nízká efektivita a účinnost, protože většina uchazečů si představuje zaměstnanecký poměr. Pro vyšší efektivitu podávaného inzerátu se doporučuje testování jeho efektivitu a účinnosti na nestranných osobách a konzultace s kolegou popř. nadřízenou osobou. Nejjednodušší je požádat přátele nebo jinou osobu, aby si daný inzerát před zveřejněním přečetla a vyjádřila, jak na ni působí a zda by se o nabízenou práci ucházela. Daný „test“ stojí 5min času, ale uspoří v případě negativního působení mnoho nákladů související se zveřejněním neefektivního inzerátu.

K inzerování na internetových stránkách jsou využívány pracovní servery (nejvyužívanějšími jsou Jobs, Prace, Jobdnes). Nabídku pracovního místa podává oddělení

centrály a následně poptávku – zaslaný životopis kandidáta oddělení rozdělují podle bydliště kandidáta na jednotlivé agentury, zde si nabídku ze strany kandidáta rozdělí jednotliví UM.

K dalším možnostem získání kandidátů pro výběrové řízení je „doporučení“. Současní poradci pro finanční plánování, známí, klienti doporučí UM vhodného kandidáta ze svého okolí, které následně UM osloví a nabídne mu možnost zúčastnit se výběrového řízení – pokud doporučený kandidát splňuje kritéria uchazeče. Forma oslovení a nabídnutí spolupráce přes „doporučení“ dosahuje výborných výsledků zejména v kvalitě uchazečů.

K další propagaci pracovních příležitostí u společnosti ING se využívají veletrhy pracovních příležitostí, úzká spolupráce se samotnými zprostředkovateli úřadu práce a databází pracovních portálů.

#### **4.2.3 Získávání a výběr pracovníků**

Pro získání a výběr těch nejvhodnějších uchazečů a budoucích podřízených Unit managerů věnují Unit manageri a ředitelé agentur dostatečnou pozornost přijímacím pohovorům a následným personálním rozhodnutím.

K výběru těch nejlepších poradců pro finanční plánování slouží hodnocení životopisů kandidátů, které uchazeči buď inzerovali na pracovních portálech, nebo zaslali jako odpověď na nabídku pracovního místa. Na základě životopisu či doporučení – doporučených kandidátů od kolegů, podřízených nebo známých, jsou uchazeči splňující základní kritéria pro přijetí pozvaní telefonicky na pohovor. Ke konečnému výběru pracovníků je nejdůležitější hromadný pohovor, který je profesionálně přizpůsoben potřebám společnosti, pro výběr jen těch nejvhodnějších uchazečů.

Doporučuje se manažerům vypracovat seznam potenciálních spolupracovníků, který si pravidelně doplňují o další kontakty z okruhu klientů, známých, prodejců finančních produktů, obchodníků z jiných oborů, studentů, manažerů a živnostníků. Lidi z tohoto

seznamu kontaktuje, na prvním přijímacím pohovoru zjistí jejich pracovní minulost, míru spokojenosti, v současné práci a pracovní motivaci. Manažer může zjistit, že jedná se schopným kandidátem, který v současné době nechce měnit zaměstnání. V tomto případě si vytvoří poznámku, že má tohoto uchazeče kontaktovat za 3 až 4 měsíce a zjistit, zda je v práci ještě spokojený. Pokud manažer pravidelně oslovuje lidi ze seznamu a každý týden dělá přijímací pohovory, každý měsíc mu nastoupí dostatečné množství nových lidí, které je potřeba efektivně zaučit.

Oslovení kandidáta na základě zhodnoceného životopisu provádí především Unit Manager. Kandidáta zavede do systému eISIS speciálně vytvořeného pro náborový postup společnosti ING Groep N. V. Po zavedení kandidáta do systému a vytvoření karty kandidáta je zájemci o pracovní místo zaslán asistentkou na dané agentuře pre-screeningový dotazník, popř. zaslání dotazníku kandidátovi provede Unit manažer. Aplikace v eISIS slouží k řízení a sledování náborového procesu. Hlavní funkce aplikace jsou:

- zaznamenávání celého procesu výběrového řízení,
- uchovávání informací o kandidátech na jednotném místě,
- předávání informací mezi agenturou a centrálou během náborového procesu, informace o kandidátech a jejich výsledcích v jednotlivých krocích náborového procesu,
- sledování a reportování výsledků procesu efektivního výběrového řízení,
- kandidáty je možné třídit a filtrovat dle různých možností,
- každý kandidát má vytvořenou svoji kartu kandidáta, do této karty má možnost zapisovat asistentka, Unit Manager,
- při zadání e-mailové adresy kandidáta je možné mu zaslat pre-screeningový dotazník.

V aplikaci eISIS, sloužící k ukládání dat a informací o kandidátech výběrového procesu, jsou vytvořeny jednotlivé karty, které kopírují kroky náborového procesu. Část karty pojmenované Prescreen. vyplňuje pouze administrátor, zadává výsledek pre-screeningového dotazníku. V případě kladného výsledku a jeho uložení se aktivuje další záložka karty kandidáta – Hromadka. Tuto kartu vyplňuje asistentka, zadává výsledek

hromadného pohovoru a modelové situace. Následně odesílá Hogan test na e-mail kandidáta. Výsledky testu Hogan zadá do systému Administrátor. Předposlední fází je pohovor 1+1 Bei a nahlášení do MMI – prvního tří denního školení mimo agenturu určeného novým poradcům pro finanční plánování. V případě záporného výsledku Pre-screeningového dotazníku, po zadání administrátorem výsledku, není možné pokračovat s kandidátem ve výběrovém procesu.

### **Pre-screeningový dotazník**

Cílem Pre-screeningového dotazníku je základní preselektce kandidátů. Jedná se o on-line dotazník, který kandidát vyplní ještě před hromadným pohovorem. Na základě vyhodnocených odpovědí na 10 otázek jsou vyřazeni z výběrového řízení zcela nevhodní kandidáti. Otázky v Pre-screeningovém dotazníku zjišťují základní kritéria žádaná po kandidátovi. Vzor pre-screeningového dotazníku je umístěn jako příloha A. Zařazení uchazeče do seznamu dále postupujících a pozvání ho na hromadný pohovor je závislé na správné kombinaci odpovědí na dané otázky. Vždy bude vyřazen kandidát, který má pouze základní vzdělání nebo nemá čistý trestní rejstřík nebo mu je méně než 18 let. Také dále nepostupují osoby, které nesplňují několik kritérií současně.

## **4.2.4 Pohovor**

Pohovor je nejdůležitější částí výběrového procesu, kde uchazeč má největší šanci ukázat své předpoklady pro úspěšné zvládnutí každodenního pracovního výkonu. Cílem hromadných pohovorů je zajištění dostatečného množství kandidátů pro výběr jejich namotivování pro práci v ING a práce s častými námitkami formou diskuse. Důležitá součást hromadného pohovoru je informování kandidátů o společnosti ING Group N. V. v České republice a práci poradce pro finanční plánování, na kterou by byli přijati v případě jejich úspěchu ve výběrovém řízení.

Důležitými materiály k pohovoru jsou náborový manuál, který detailně popisuje proces jednotlivých náborových aktivit, průběh pohovorů, práci s prezentací a využití zdrojů včetně segmentace uchazečů a jejich námitek při výběru, prezentace, osobní list kandidáta,

jedná se o report náborové aktivity, který je po ukončení náborového procesu daného kandidáta založen agenturní asistentkou, a hodnotící formulář, jenž nabízí prostor pro zhodnocení kompetencí potřebných pro úspěšný výkon práce poradce pro finanční plánování a nabízí varianty vhodných otevřených otázek k posouzení předpokladů pro práci poradce pro finanční plánování u ING.

Jak je uvedeno v kapitole 2.3.4, u přijímacího pohovoru je důležité dodržovat určitá pravidla. Přijímací pohovor se koná na jednotlivých agenturách společnosti ING Group N. V. pod vedením Unit managerů a agenturních ředitelů. Pro pohovor je vybraná vhodná zasedací místnost, která kromě vhodné teploty a reprezentativního vzhledu působí na kandidáty příjemně, teple a pozitivně reprezentuje společnost. Sezení v místnosti je uspořádané tak, aby kandidáti dobře viděli na personální manažery a vzájemně na sebe. Při každém přijímacím pohovoru jsou účastny, ze strany osob potřebných pro výběr vhodného uchazeče pro dané pracovní místo, minimálně jeden Unit manager a agenturní ředitel, jsou předem domluveny na konkrétní datum a čas, aby se mohli dostatečně připravit na pohovor, a aby nemohlo dojít k absenci jednoho z personálních managerů. Formální a odborná správnost pohovoru je samozřejmostí, z části zajištěné připravenou prezentací a vystoupením manažerů.

Výhodami hromadných pohovorů je výrazné zvýšení časové efektivity UM, neboť je zváno více kandidátů na jeden termín, využití osobní specializace v rámci výběrového procesu, kdy prezentace je svěřena nejlepším jednotlivcům a ti během prezentace efektivně předají všem kandidátům stejné a úplné informace o práci a požadavcích. Během celé prezentace manažera jsou účastníci vyzýváni k diskusi a aktivní účasti. Po skončení prezentace je zbývajíc čas věnován doplňujícím otázkám. Dále hromadné pohovory významně posilují prestiž výběrového řízení v ING a motivují kandidáty. Jako nepostradatelnou výhodou takových pohovorů je i možnost vidět kandidáty v interakci, díky skupinové formě, dále také osobní seznámení s kandidátem, kde je možné zhodnotit jeho vzhled, celkovou upravenost, vystupování, řeč těla, vizuální a komunikační požadavky, které jsou pro práci poradce pro finanční plánování nezbytné. Takové informace o kandidátech jsou součástí celkového hodnocení.

Hromadný pohovor se skládá z jednotlivých fází:

- představení UM a kandidátů, obsah pohovoru,
- představení ING – ve světě, v ČR,
- představení obchodní služby a jejího fungování,
- vydefinování práce poradce interaktivní formou,
- diskuse nad dotazy, příp. námitkami,
- prezentace odměňovacího systému,
- představení benefitů,
- vyplnění List uchazeče kandidátem,
- rozdělení modelové situace, příprava na modelovou situaci.

Hromadný pohovor téměř po jedné hodině je zakončen pozváním uchazečů do dalšího kola – modelové situace. Postupují ti, kteří mají zájem pokračovat. Nevýhody – náročnost na přípravu, organizaci a jedná se o intenzivní formu vzájemné interakce, která je náročná i pro uchazeče. Nicméně velmi efektivní a účinná.

### **Prezentace společnosti**

Prezentace společnosti probíhá v rámci hromadného pohovoru, je vytvořená centrálně, její obsah nelze měnit. Není časově omezená. Prezentace je vytvořena v programu PowerPoint na 14 slidech. Je v barevném provedení s obrázky pro přiblížení dané situace a zpestření celkové prezentace.

Prezentace, která trvá zhruba hodinu v interaktivní podobě obsahuje: obsah prezentace v jednotlivých bodech, představení společnosti ING – mezinárodní finanční skupiny v jednotlivých kontinentech, představení společnosti ING v České republice (struktura společnosti), představení obchodní služby ING a jednotlivých agentur společnosti se zvýrazněním profesionality a pozice ING na trhu. Po představení ING jako takové následuje prezentace práce poradce pro finanční plánování jako nabízené pozice ve výběrovém procesu – vyjmenování náplně práce, standardy, produktové portfolio, s kterým poradce pro finanční plánování u společnosti ING pracuje a musí znát, i s úspěchy, které jednotlivé produkty dosáhly ve veřejných soutěžích a nominacích. UM při svém přátelském „povídání“ zmíní i možnost kariéry, která může být velice motivující pro

některé uchazeče. Formou otázek a spolupráce s účastníky hromadného pohovoru se při prezentaci vyjmenují předpoklady pro práci poradce pro finanční plánování a vyjmenují výhody a benefity, které může získat úspěšný pracovník na pozici poradce pro finanční plánování. Na závěr připravené prezentace jsou účastníci vyzváni k diskusi a otázkám. Prezentace je zakončena poděkováním za pozornost účastníků.

### **Modelová situace**

Technika řešení modelové situace se provádí s uchazečem po hromadném pohovoru avšak v jiných prostorách. Cílem modelové situace je vybrat nejvhodnější kandidáty na pozici poradce pro finanční plánování na základě vyhodnocení prodejního rozhovoru. Do modelové situace vstupuje kandidát a hodnotící komise složená z UM, AM (ředitel agentury) a třetí osoby (např. HR supervizor, talent, excelent). Kandidát obdrží zadání modelové situace a má 10 min, na vlastní přípravu, jeho úkolem je prodat zboží nebo službu. Jeden člen komise se připraví podle zadání na roli zákazníka. Kandidát po vypršení časového limitu na přípravu předvede ukázkový prodejní rozhovor s vybraným členem komise. Ostatní členové komise zhodnotí výkon kandidáta a rozhodnou zda kandidát vyhovuje požadavkům. Výhodou modelové situace je možnost vidět kandidáty v akci, odhalit jeho silné a slabé stránky, schopnosti a snadno zjistit kandidátovu sebereflexi. Během přijímacího pohovoru se manažer rozloučil s uchazeči, kteří nemají předpoklady pro úspěšnou kariéru poradce pro finanční plánování. Mohlo to být kvůli špatnému postoji uchazeče k práci obchodníka, přílišnému strachu z odmítnutí, kvůli neschopnosti přesvědčivě prezentovat, případně z jiných důvodů. Je těžké odhadnout, který z uchazečů bude úspěšný, protože úspěch v oboru pojišťovnictví je hodně závislý na pracovním nasazení, odolnosti vůči stresu, schopnosti vyrovnat se s odmítnutím. Klíčovým faktorem je motivace. Jak bude nováček úspěšný, poznáme během přijímacího pohovoru pouze částečně. Rozhodující je, co ukáže v prvních dnech zapracování.

Jelikož se celého výběrového procesu zúčastní více personálních pracovníků, nemůže tím dojít ke zkreslení výsledků na základě individuálního posouzení jedné osoby a jeho osobních sympatií. Hodnocení uchazečů je postaveno na celkovém dojmu, získaných informací o kandidátovi a zhodnocení modelové situace, která se zakládá na praktických zkušenostech a dovednostech, tak přirozených vlastnostech kandidáta. Pro hodnocení

každého kandidáta je vytvořen hodnotící systém, každý uchazeč má stejné podmínky a je ohodnocen ve stejném bodovém systému. Pro hodnocení modelové situace je použit bodový systém, kdy k jednotlivým bodům je přiřazena váha podle důležitosti pro dané pracovní místo.

### **Doplňující výběrová technika**

Jak je zmíněno v kapitole 2.3.4 je vhodné použít k výběrovému procesu i doplňující techniky jako psychodiagnostický test, který doplní informace z životopisu a hromadného pohovoru.

Profesní diagnostika HOGAN, používaná při výběrovém procesu v ING Groep N. V. je vytvořena na základě úspěšných pracovníků na pozici poradce pro finanční plánování. Jedná se o on-line dotazník, který obsahuje 206 položek souhlasím/nesouhlasím, spravovaný interním poskytovatelem a vyhodnocovaný v British Psychological Society. Test je založen na věcech, které jsou skutečně prováděny při práci poradce pro finanční plánování a dovednostech, bez kterých se kandidát nemůže stát úspěšným a tudíž i kvalitním lidským kapitálem pro společnost. Test předpovídá úspěšnost na specifických pozicích a mapuje každodenní fungování v běžných situacích.

Hogan test patří v současné době k absolutním špičkám v oblasti profesní diagnostiky, byl vyvinut profesionálně a jeho spolehlivost je ověřena, výsledky mohou být porovnávány a dále využívány při práci s nastupujícím poradcem pro finanční plánování. Dosahované výsledky potvrzují správnost rozhodnutí u výběrového řízení a pomáhají měřit faktory, které nemohou být posouzeny prostřednictvím přihlášky o zaměstnání nebo hromadným pohovorem.

V roce 2008 byla testována skupina úspěšných a neúspěšných poradců pro finanční plánování ING. Pomocí cílených testů byly zjištěny společné znaky úspěšných poradců a společné znaky poradců neúspěšných a na základě této analýzy byla nastavena hodnotící kritéria pro úspěšné poradce. Úspěšnost finančního poradce v ING lze předpovědět s pravděpodobností 90% pomocí rovnice vytvořené statistickými metodami. Neexistují



obecně platné dobré či špatné výsledky. Otázky jsou rozděleny do sedmi kvalifikačních skupin:

- stabilita,
- sebeprosazování,
- sociabilita,
- kooperativnost,
- systematicčnost,
- zvědavost,
- učenlivost.

Vysoké i nízké hodnoty v celkovém hodnocení všech otázek mají své výhody a nevýhody, extrémně vysoké hodnoty a extrémně nízké hodnoty mohou být častěji nepříznivé. Člověk s nízkými hodnotami bývá citlivý, více podléhá náladám a může se obtížněji vyrovnávat se stresovými situacemi, tento člověk je tichý, neprůbojný s menší orientací na vlastní kariérní rozvoj. Člověk s nízkými hodnotami bývá zdrženlivý a tichý, neupoutává na sebe pozornost a nevádí mu pracovat o samotě. Co se týká spolupráce, taková osoba je nezávislá, upřímná a přímočará. Lidé ve skupině kandidátů s nízkými hodnotami výsledku bývají flexibilní, často improvizující, někdy nepřizpůsobující pravidlům a odmítající blízký dohled, ale bývají kreativní, spontánní, praktičtí a realističtí, jsou ochotni tolerovat opakující se činnosti. Nemají velký zájem o formální učení, a proto ve školním prostředí zpravidla nedosahují svých optimálních výsledků.

Člověk s vysokými hodnotami bývá ve stresových situacích klidný, sebevědomý a vyrovnaný, je energický, soutěživý a touží se zlepšovat. Osoba s vysokým skórem bývá společenská, impulzivní a nerada pracuje sama, je vřelá, přátelská, srdečná a oblíbená. Organizace, spolehlivost, důkladnost a dodržování pravidel patří mezi další vlastnosti této skupiny lidí. Dále sem patří vlastnosti jako nápaditost, představivost, vynalézavost, bystrost, což má za následek, že taková osoba se rychle začíná nudit a nemusí věnovat pozornost detailům, i když se ráda vzdělává a při školení dosahuje dobrých výsledků.

Profesní škály diagnostického testu Hogan jsou orientace na služby (pozornost, přívětivost a zdvořilost ke klientům a zákazníkům), odolnost vůči stresu (schopnost zvládnout stres,

nízké hodnoty souvisejí s častými zdravotními problémy a s tím spojenou absencí v práci), spolehlivost (integrita, problémy s organizací), administrativní potenciál (schopnost plnit svěřené úkoly, všimnout si detailů, jasně a přesně komunikovat), obchodní potenciál (energie, sociální dovednosti a schopnost vyřešit klientovy problémy) a manažerský potenciál (vůdcovské schopnosti a plánování, rozhodnost). Některé vlastnosti z profesní škály, která zajišťuje vhodnost kandidáta na pozici poradce pro finanční plánování u ING, se nacházejí v nízkých hodnotách a někdy ve vysokých, tudíž nelze se orientovat jen vysokými či nízkými hodnotami, ale kompletním výsledkem a sledováním nízkých a vysokých hodnot u konkrétní skupiny vlastností.

Cílem Profesní diagnostiky HOGAN je ověření silných a slabých stránek kandidáta a vyloučení kandidátů, jejichž osobnostní profil nevyhovuje společnosti. Vyplnění testu trvá cca 20 min a vyhodnocení provádí externí firma do 24 hod. Zpětná vazba má podobu celkového hodnocení typu prošel x neprošel, diagnostikovaných silných a slabých stránek při práci poradce pro finanční plánování. Typy výstupních zpráv jsou datová zpráva, grafická zpráva, profesní semafor, profesní diagnostika osobnosti a zpráva pro nadřízeného.

### **Pohovor 1+1 metodou Bei**

Cílem pohovoru 1+1 je ověření předchozích zkušeností a kompetencí a navázání vztahu Unit managera s budoucím poradcem. Kompetence, které si Unit manager ověřuje jsou: orientace na cíl, komunikace, orientace na zákazníka, odolnost vůči zátěži a učenlivost. Při pohovoru 1+1 se definitivně potvrdí rozhodnutí o spolupráci uchazeče o místo poradce pro finanční plánování se společností ING Groep N. V. v České republice. Během pohovoru se Unit manager dohodne na dalších krocích vztahující se k pracovním smlouvám a smluv o spolupráci poradce pro finanční plánování s ING Groep N. V. a jeho zaškolení.

Pohovor vede Unit manager, který bude mít následně za úkol zaškolit a adaptovat nového poradce pro finanční plánování, bez účasti dalších osob. Úkolem behaviorální metody vedení rozhovoru je rozpoznat chování uchazeče, které se má odehrát v budoucnosti na základě chování v minulosti, s vědomím, že ustálenější a déletrvající chování je významnější než chování krátkodobé a jednorázové. Při rozhovoru se využívají otevřené

otázky místo uzavřených otázek, neboť otevřené otázky dávají uchazeči najevo, že je očekáváno podrobnější odpovědi. Metoda BEI je technikou, kterou lze využít při vedení výběrového pohovoru jako účinný nástroj k důkladnému poznání kandidáta. Pomáhá rozlišit, jaký kandidát skutečně je a co pouze předstírá. Pomocí vhodně kladených otázek dokáže metoda BEI eliminovat vágní, vyhýbavé a lživé odpovědi kandidátů a dokáže rychle zjistit konkrétní informace.

Behaviorální (kompetenční) přístup se ptá na konkrétní kroky, které uchazeč podnikl, zjišťuje míru angažovanosti uchazeče v dané věci a důvody, které ho k tomu vedly. Cílem je povzbudit dotazovaného, aby volně hovořil o tom, k jakým krokům se rozhodl a jaké k tomu měl důvody. Pomocí metody BEI lze zjistit kandidátovu sebereflexi. Výhodou takového rozhovoru na základě behaviorální metody je, že odpovědi obsahují popis konkrétního chování, které se může dále klasifikovat a hodnotit, člověk umí sám sebe hůře klamat, což zapříčiní rozpoznatelnost situací, které jsou lživé nebo upravené. Člověku se těžce vypráví o situaci, kterou nezažil. Zjištěné informace slouží dále jako objektivní argument, proč je nebo proč není vhodné kandidáta přijmout.

Behaviorální otázky jsou kladeny čtyřmi způsoby:

- otázky po důkazech,
- otázky po rekordech,
- otázky po konkrétních příkladech,
- využití škály.

#### **4.2.5 Adaptace a zaškolení pracovníků a následné vzdělávání a rozvoj**

Adaptace poradce pro finanční plánování v Obchodní službě ING je roční adaptační a rozvojový program, který má za cíl důkladnou a kvalitní přípravu nových poradců pro finanční plánování tak, aby se na konci tohoto období nominovali do produkčních stupňů, a aby absolvovali všechny povinné produktovo–procesní certifikace. Cílem adaptace nového poradce pro finanční plánování je, na konci ročního období, nominace do

motivačních stupňů, osvojení standardů a návyků aktivit a produkce, vytvořit základ prodejních dovedností včetně používání nástrojů jako Business plán, karta klienta, Analýza potřeb klienta aj.

Mezi oblasti adaptace nového poradce pro finanční plánování v ING patří vstupní trénink poradce pro finanční plánování „Moje místo v ING“, e-learningové kurzy a produktové certifikace, interní certifikace – Compliance a BOZP, tréninky prodejních dovedností, licenční a kvalifikační zkoušky, motivační setkání nových poradců pro finanční plánování.<sup>126</sup>

E-learning představuje standardizovanou formu školení, neboť se ke každému dostává úplně stejné sdělení. „*Standardizované kurzy jsou určeny pro většinu lidí v organizaci. S Paretem můžeme říci, že jsou určeny pro 80% lidí (obdobně jako kurzy a řešení just-in-time), avšak manažer rozvoje lidských zdrojů všem náležitostem s nimi spojenými věnuje jen 20% času. Standardizované kurzy tedy uvolní ruce manažerům rozvoje, aby mohli dát důraz na diferenciaci.*“ [11, s. 124]

Proces sociální adaptace pracovníka do kolektivu na jednotlivé agentuře začíná náborovým řízením, které před nástupem poradce musel projít a představením jeho samotného na poradě celé agentury samotným ředitelem agentury. Nově příchozí tak získává pocit sounáležitosti a důležitosti v samotném celku agentury společnosti ING. Dojem, který si nový pracovník na pozici poradce pro finanční plánování, o společnosti vytvoří, patří mezi zásadní. Proto je nový výběrový proces uzpůsoben tak, aby i kladně reprezentoval společnost a motivoval kandidáty.

Kapitola 2.3.5, která se teoreticky zabývá adaptačním procesem, rozdělila adaptaci pracovníka na tři etapy. V 1. etapě, je novému poradci pro finanční plánování vysvětlena jeho pracovní pozice a je seznámen s prací, společností, kolegy, nadřízenými a především se svým Unit managerem jako se svým mentorem a osobou, která ho bude zaškolovat, hodnotit a vést k dosažení co nejlepších výkonů. V 2. etapě se nově pracující člen kolektivu poradců seznamuje s pracovním prostředím a jeho fungováním, získává potřebné

---

<sup>126</sup> Pravidla obchodní služby ING ČR, s. 40-41.

vědomosti a dovednosti. Nový poradce pro finanční plánování kromě samostatné výuky a praktického získávání zkušeností se svým Unit managerem má připraven roční školící program, kterého se musí povinně zúčastnit. Třetí a poslední etapa adaptace, vytvoření iniciativního a aktivního přístupu k práci, začlenění se do pracovní skupiny a identifikace s cíli společnosti, jsou samozřejmostí pro dosažení pracovních výkonů poradce pro finanční plánování.

### **Vzdělávání a rozvoj finančních poradců**

Tvorba a realizace koncepce, strategie a metodiky systému vzdělávání, řízení, koordinace a kontrola všech vzdělávacích aktivit pro Obchodní službu a zajištění regionálního tréninku poradců pro finanční plánování i agenturních tréninků poradců pro finanční plánování, systémová podpora fungování E-learningu, spolupráce na školení nových produktů a způsobů práce obchodní služby odpovídá manažer vzdělávání, regionální trenér, senior trenér a metodik.<sup>127</sup>

Roku 2008 se zavedl v ING nový vzdělávací systém pro nově přijaté spolupracovníky. Školící systém zahrnuje výuku v elektronickém systému E-learning, tréninků za účasti vyškolených trenérů a certifikačních zkoušek. Školení poradců patří mezi pravidelné aktivity v průběhu setrvání na pozici poradce pro finanční plánování. Nejfrekventovanější a nejpropracovanější tréninky jsou zaměřeny na jedince v prvním roce po nástupu ke společnosti. Zavedl se vstupní trénink „Moje místo v ING“, jde o třídní školení uchazečů před podepsáním pracovně právních smluv. Cílem tréninku je představení návyků, standardů a náplně práce poradce pro finanční plánování a motivace kandidátů pro výkon činnosti poradce pro finanční plánování.

Cílem nového systému vzdělávání je vybavit nové spolupracovníky jasnou představou o principech, fungování finančního plánování, seznámit je s jedinečnou aplikací finančního plánu, provést je úskalími schůzek s klienty a v neposlední řadě jim poskytnout nezbytné informace o jednotlivých produktových řešeních. Minimálně jednou v měsíci ve středních Čechách nebo na Moravě se profesionální regionální trenéři setkávají s novými poradci pro finanční plánování na startu jejich kariéry, zprvu se vidí mnohem častěji a po roce jejich

---

<sup>127</sup> Pravidla obchodní služby ING ČR, s. 27.

tréninku navštěvují semináře minimálně dvakrát v roce. Stálé vzdělávání poradců i po době zaškolení je důležité, neboť se pohybují v rychle se rozvíjejícím a měnícím se prostředí. Velký tlak konkurence působí na rychlé změny v produktové škále tak v chování klientů a komunikace s nimi. Další odborný růst probíhá v oblastech vybraných dle zájmů poradce – podle vlastních nedostatků ve znalostech nebo při zájmu prohloubit své vědění a zkušenosti. Pro nadšené kandidáty společnost připravuje nepravidelně i setkání s externími osobnostmi, které se ochotně dělí o dlouholeté zkušenosti z oboru a uvádí praktické příklady.

Nedílnou součástí vzdělávacího systému jsou certifikační zkoušky, během kterých prověřuje společnost nejen hloubku odborných znalostí, ale i úroveň praktických dovedností poradců pro finanční plánování. Na praktických příkladech se ověřuje, jak konzultanti zvládli základní etapu své přípravy. První schůzka, zjištění cílů fiktivního klienta, zaznamenání relevantních údajů i nutná administrativa jsou předpokladem pro druhou část, kterou je zpracování a „prodej“ Analýzy potřeb klienta včetně návrhu řešení. Certifikační zkouška konaná po třetím měsíci zaškolování nováčka není pouze o formálním „popovídání“, svědčí o tom i případy nováčků, kteří zkoušku na poprvé nezvládnou, po lepší přípravě absolvují opravný termín.

Pro zkušenější kolegy jsou předepsané certifikační zkoušky konané vždy jednou za rok pomocí E-learningu – připojení přes síť a splnění certifikačních testů z produktových znalostí znamená pro společnost úsporu nákladů (náklady na zajištění školicí místnosti, odměna trenérů, kteří by museli být přítomni u absolvování testů) a především časové dispozice poradců, kteří by se museli v daný den a čas dostavit na dané místo v „pracovní dobu“ – takto mohou danou dobu využít k činnosti generující zisk pro společnost.

Vzdělávací systém společnosti má na starost vnitřní oddělení společnosti, které se skládá z vedení a trenérů (lektorů). Kromě přípravy a uskutečnění školení se toto oddělení věnuje i správě aplikací určených pro školení poradců elektronickou podobou a získávání certifikátů z testů. Trenéři jsou nejčastěji vybráni z řad zaměstnanců společnosti, což zaručuje dokonalou znalost vnitropodnikových zásad a stylu práce. Kromě znalostí také mohou využít již získaných zkušeností z práce poradce pro finanční plánování, které se

snaží předat nově příchozím poradcům pro finanční plánování. Místo výkonu školení je vybráno z veřejných školicích zařízení nebo prostranství. Nejčastěji používanou technikou školení, které jsou uvedeny v tabulce 2 v kapitole 2.3.5, je kombinovaná přednáška se skupinovou diskusí.

Konkurující společnosti do vzdělávacího systému zapojili další metodu – vizuální a poslechové materiály. V pravidelných intervalech uveřejňují na internetových stránkách své společnosti krátká videa ve třech základních sekcích – Novinky, Odbornost a Dovednosti. V takových videích hovoří trenéři a manažeři o konkrétních problémech a podávají kompletní informace na dané téma. Video se mohou srovnat s E-learningovým kurzem, kde si poradci zvolí daný produkt nebo dovednost, a shlédnou připravenou prezentaci doplněnou mluveným slovem pro lepší efekt učení. Nevýhodou E-learningového kurzu oproti poslechovým nahrávkám u konkurenčních společností je jejich omezenější použití.

#### **4.2.6 Motivování a odměňování**

Klíčovým faktorem úspěchu finančního poradce v oboru pojišťovnictví je motivace. Motivace je nutnost nebo potřeba uspět. Většina nových pracovníků, kteří začínají, by chtěla uspět. Jen někteří nutně potřebují uspět. Ti, kteří nutně potřebují uspět, v sobě najdou dostatečnou sílu, aby se vyrovnali s odmítnutím, se stresem a vyvinuli plné pracovní nasazení.

Pomoc managerům pro lepší působení na poradce k dosažení produktivnější a efektivnější práce poskytuje mnoho benefitů a motivačních programů od společnosti ING Group N. V. v České republice. ING má dlouholeté zkušenosti v oblasti motivace zaměstnanců a poradců pro finanční plánování. Mimo jiné jako první uvedla na český trh ucelený program zaměstnaneckých výhod pod názvem ING Employee Benefits. Na jeho vývoji spolupracovalo HR se všemi odděleními napříč celou firmou.

Poradci pro finanční plánování jsou členěny dle motivačních stupňů podle limitů celkové vážené produkce a vážené produkce za životní pojištění (uvedené v příloze u Smlouvy o zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví v platném znění v příslušném roce). Benefit je nárokovatelný za současného splnění všech daných podmínek, pouze pokud je pracovník zařazen ve skupině na začátku příslušného kalendářního roku (po celoročním převážení) po datu jmenování.<sup>128</sup>

Váženou produkcí se rozumí objem obchodů zprostředkovaných poradcem ve prospěch společnosti ve sledovaném období (obvykle jednoho roku). Váhy produktů jsou stanovovány na základě hodnoty (profitability) produktů a priorit společnosti a mohou být pravidelně upravovány. Hodnoty vah jsou vždy uvedeny v platném znění Přílohy ke Smlouvě o zprostředkování v pojišťovnictví. Pro kalendářní rok jsou vyhlašovány limity vážené produkce a limity vážené produkce za životní pojištění, na základě kterých jsou poradci zařazováni do příslušných Stupňů s dopadem na odměňování.<sup>129</sup>

Jak je uvedeno v kapitole 2.3.6 vedoucí obchodních skupin dosti často využívají k motivaci osobní i veřejnou pochvalu a poděkování. Pro zlepšení produktivity nebo jejího navýšení vyhlašují Unit manageři, agenturní ředitelé, ale i obchodní ředitelé soutěže o hmotné i nehmotné ceny. Jako motivující prvek slouží také účast na různých konferencích, soutěžních akcích a promoakcích, na které se mohou nominovat jen ti, kteří splní daná kritéria a patří mezi nejlepší finanční poradce.

K dalším využívaným benefitům, na které má poradce pro finanční plánování po splnění stanovených podmínek právo jsou:

- slevy na Oranžovou hypotéku,
- sleva na stavební spoření u Raiffeisen stavební spořitelny,
- zvýhodněný mobilní tarif,
- fixní odměny – podle zařazení do motivačního stupně,
- odznaky ING,
- příspěvek 50.000,- Kč na vybavení kanceláře,

---

<sup>128</sup> Pravidla obchodní služby ING ČR, s. 97.

<sup>129</sup> Pravidla obchodní služby ING ČR, s. 135.



- příspěvek na penzijní připojištění u ING Penzijního fondu, a. s.,
- pojištění denních dávek v případě pracovní neschopnosti,
- vizitky,
- Limra – mezinárodní ocenění za kvalitu,
- klub Excelentů (zvýšení ziskatelské provize, nadstavbové školení),
- incentivní program,
- standardní systém vzdělávání.

Kromě motivace poradce pro finanční plánování různými benefity řídí aktivity a výkony jednotlivých poradců jejich vedoucí obchodní skupiny hodnocením. Takové hodnocení je průběžné a systematické, tudíž je pravidelné a využívá standardizovaných postupů a kritérií. Hodnotící pohovor má za úkol pomoci poradci pro finanční plánování v kariéře a úspěšném vykonávání své denní pracovní činnosti. Manažer během pohovoru a po pohovoru srovnává jednotlivce s jinými pracovníky, ale jedná vždy individuálně podle charakteru jednotlivého poradce pro finanční plánování a jeho předpokladů. K ohodnocení jednotlivce využívá diagnostického testu Hogan, který byl vyplněn před příchodem poradce pro finanční plánování a je zaměřen na slabé a silné stránky účastníka.

## 5 Analýza personální činnosti v ING Group v ČR

Následující kapitoly jsou zaměřeny na posouzení a zhodnocení personální práce v ING Groep N. V. v ČR na základě reálné praxe. Data a informace k analýze jsou použita z vnitřních materiálů společnosti a dále je použito empirické měření. K dokumentačnímu pozorování byl použit, pro získání kvalitnějších a objektivnějších dat, dotazníkový průzkum. Na vědecké zkoumání je pohlíženo pozitivním přístupem, při kterém je srovnáván popis odborné literatury se skutečností.

Empirická pozorování personální práce Unit managerů a agenturního ředitele byla prováděna na agentuře společnosti ING sídlící v Liberci v roce 2010.

### 5.1 SWOT analýza

Pro zjištění silných a slabých stránek personalistiky v ING Groep N. V. v ČR je použita SWOT analýza řešená v tab. 7, která také poukazuje na příležitosti a hrozby práce personálních managerů.

**Tabulka 7 SWOT analýza personální práce v ING**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"><li>- kvalitní připravenost</li><li>- centralizace</li><li>- jednotnost výběrového procesu v rámci celé společnosti</li><li>- odbornost</li><li>- profesně diagnostický test Hogan</li><li>- předvýběrový test pre-screening</li><li>- profesionální školení Unit Manažerů</li><li>- efektivní úspora času personalistů</li><li>- úspora nákladů společnosti</li><li>- výběr perspektivních pracovníků s předpokladem úspěchu</li><li>- E-learningový výukový proces</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- pre-screeningový test může odradit potenciální zájemce</li><li>- náročnost na odbornou přípravu</li><li>- náročnost organizačního zajištění</li><li>- v testu Hogan nemusí projít vhodní uchazeči (špatné porozumění otázky, špatné sebehodnocení a zvážení dotázané situace, pracovní návyky z předchozího pracovního místa,...)</li></ul>

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- školicí záznam v audio a videu, přenosný a přehratelný v různých nosičích</li> <li>- větší využití výsledků psychodiagnostického testu Hogan</li> <li>- využití dalších zdrojů pro oslovení kandidátů</li> <li>- využití dalších podpůrných prostředků k výběrovému řízení</li> <li>- využití mentorů v adaptačním a zaškolovacím procesu nových pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- silná konkurence rychle se přizpůsobující a „kopírující“ způsoby výběrového řízení</li> <li>- stanovený termín nemusí vyhovovat všem zúčastněným</li> <li>- malá adaptabilita systému na změněné podmínky</li> <li>- výsledky testů používané při výběru nemusí odpovídat očekávání a skutečně vyhodnotit nejvhodnějšího kandidáta</li> <li>- čas strávený UM adaptací a zaučením nově přijatých „úspěšných“ pracovníků</li> <li>- nedostatečná péče o nově přijaté pracovníky ze strany UM</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní*

## 5.2 Hodnocení pohovoru uchazečem

Pro zhodnocení výběrového procesu z pohledu uchazečů bylo použito dotazníkové šetření. Dotazník se nacházel na webových stránkách Vyplň to!, specializujících se pro tvorbu, realizaci a vyhodnocování primárních dat. Respondenti byli vybráni náhodně podle jediného kritéria – účastníci hromadného pohovoru na agentuře ING v Liberci v období od července 2009 do března 2010. Šetření probíhalo v období od 29. 3. 2010 do 12. 4. 2010 a zúčastnilo se ho pouhých 20 respondentů ze 72 oslovených účastníků výběrového procesu.

Z důvodu nízké návratnosti dotazníků (návratnost 27,78 %) je vypovídající hodnota průzkumu nízká. Autorka diplomové práce si je vědoma skutečnosti, že na získaná data se nelze dívat věrohodně a soudit podle nich celorepublikový systém výběrového řízení u společnosti ING. Pro zkvalitnění dat by bylo nutné oslovit kandidáty za delší časové období a ze všech agentur společnosti ING v ČR. Nicméně i tak lze považovat výsledky dotazníkového šetření za inspirující, mající svou váhu.

Průzkum trvající celkem 335 h obsahoval 8 otázek i s demografickými údaji. Průměrná doba vyplňování dotazníku byla 2:08 min. Respondenti byly vyzváni k vyplnění dotazníku pomocí jejich e-mailové adresy. Odeslaný e-mail, přiložený k diplomové práci pod

přílohou E, obsahoval kromě vysvětlení a žádosti o vyplnění také hypertextový odkaz na stránku s možností přihlášení se k vyplnění dotazníku. Po celou dobu dotazníkového šetření vybraní respondenti nejsou identifikováni a nikde nejsou vedeny žádné záznamy o jejich osobě, jména či jiných osobních údajů, kromě údajů vyplňujících se v dotazníku (dotazník viz příloha F).

### Demografické údaje respondentů

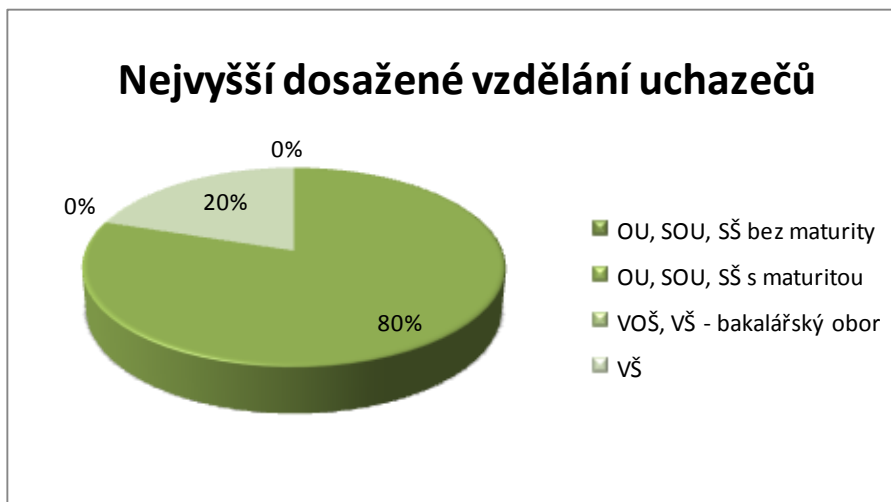
Na otázky dotazníku Hodnocení pohovoru u ING odpovědělo celkem 20 kandidátů, kteří se osobně účastnili výběrového řízení u společnosti ING a byla známa jejich funkční emailová adresa. Návratnost dotazníků byla 27,78 % z celkového počtu oslovených, který činil 72 uchazečů o pracovní místo u společnosti ING. Nejvíce odpověděly ženy ve věku 31 – 40 let. Z celkového počtu dvaceti respondentů odpovědělo 13 žen (65 %) a 7 mužů (35 %). Největší podíl věkové hranice činil 31 – 40 let (35 %) a pouze jeden muž byl ve věku 61 a více let. Jak ukazuje následující graf č. 6, respondenti byly různých věkových kategorií od 18 let do 61 a více let.



**Obrázek 6 Věkové kategorie účastníků**

*Zdroj: Vlastní*

Na grafu 7 je názorně ukázáno rozložení nevyššího dosaženého vzdělání respondentů. Čtyři osoby z 20ti má vysokoškolské vzdělání (nezahrnuje titul bakalář) a zbylí respondenti vlastní maturitní vysvědčení. Z průzkumu víme, že vysokoškolsky vzdělané ženy, které odpověděly na dotazník a účastnily se výběrového pohovoru, jsou dvě stejně jako počet mužů.



**Obrázek 7 Nejvyšší dosažené vzdělání kandidátů**

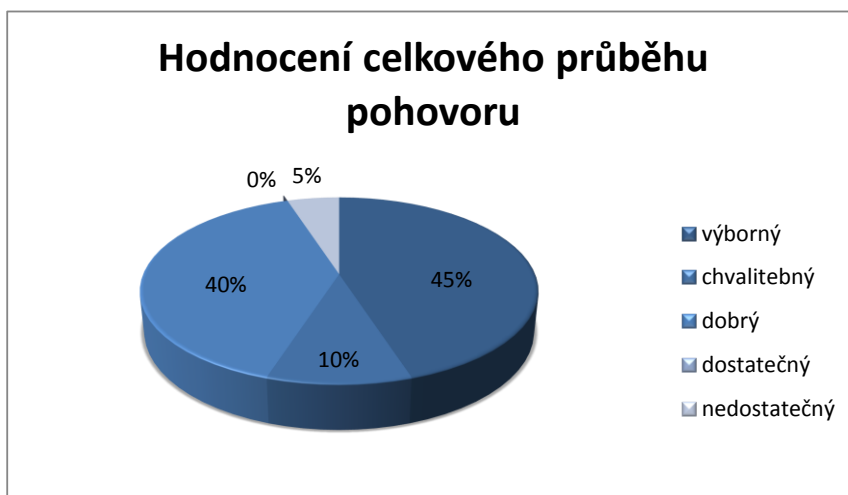
*Zdroj: Vlastní*

Pro objektivní hodnocení pohovoru u ING byla do dotazníku začleněna i otázka týkající se absolvování kandidátů jiných pohovorů za poslední jeden rok. Předpokladem je, že účastník pouze jednoho pohovoru, tedy jen u společnosti ING, nemůže objektivně hodnotit pohovor a není schopen dostatečného srovnání. Zjištěno bylo, že dva respondenti se zúčastnili pouze pohovoru u ING na agentuře v Liberci, jedná se o tři ženy ve věku 26 – 30 let, 41 – 50 let a ve věku 51 – 60 let. Průměrný počet absolvování pohovorů za poslední jeden rok všech respondentů je 8,65, při očištění od extrémních hodnot je průměr pohovorů na jednoho respondenta 6,47.

### **Hodnocení výběrového řízení u společnosti ING**

K samotnému hodnocení pohovoru u společnosti ING byly respondentům zadány dvě otázky, kde jedna obsahovala čtyři podotázky věnované jednotlivým prvkům pohovoru. Na celkový dojem z pohovoru odpovědělo všech 20 respondentů zaškrtnutím jedné z pěti nabízených variant v podobě známek (výborný, chvalitebný, dobrý, dostatečný, nedostatečný) jak ukazuje obr. 8. Celkový průběh pohovoru uskutečněný na agentuře ING v Liberci ohodnotilo 9 respondentů (45 %) jako výborný, chvalitebný se zdál dvěma zúčastněným (10 %) a jako dobrý celkový průběh pohovoru ohodnotilo 8 respondentů (40 %). Znamku dostatečně nezvolil žádný z respondentů a pouze jediný respondent zvolil známku nedostatečně jako celkové ohodnocení pohovoru na agentuře Liberec. Respondent, který není spokojen s celkovým dojmem z pohovoru, je muž ve věku 61 a více let

s vysokoškolským vzděláním, který se v posledním roce zúčastnil přibližně 4 výběrových procesů, jeho průměrná známka při hodnocení jednotlivých prvků pohovoru činí 2,5 (slovně: chvalitebný – dobrý).



**Obrázek 8** Hodnocení celkového průběhu pohovoru uchazeči

*Zdroj: Vlastní*

Pokud zprůměrujeme výsledky hodnocení celkového průběhu pohovoru, dostaneme známku chvalitebně, po vyjmutí extrémní hodnoty hodnocení – nedostatečně, opět nám vyjde známka chvalitebně. Na celkovém dojmu z pohovoru u ING je ještě mnoho příležitostí ke zlepšení a k získání známky výborně od většiny kandidátů na pracovní pozici u společnosti ING Groep N. V.

Pro zjištění dojmu z konkrétních a podstatných částí pohovoru, byla otázka v dotazníkovém šetření, týkající se na dojem uchazečů o pracovní pozici Poradce pro finanční plánování, rozdělena na: oslovení společnosti - UM, termín, prostředí a chování UM během pohovoru. Každý prvek pohovoru u ING respondenti hodnotili zvlášť vybráním pouze jedné z pěti navržených možností (++; +; O; -; --). Pro lepší a kvalitnější výpočty dotazníkového šetření byly znaménka zaměněny za známky (výborný, chvalitebný, dobrý, dostatečný, nedostatečný). Jednotlivé známky ke každé podotázce jsou názorně zaznamenány v tabulce 8.

Tabulka 8 Výsledky dotazníkového průzkumu

Respondent	Pohlaví	Věková kategorie	Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet absolvovaných pohovorů za poslední rok	Již se setkali s podobným průběhem pohovoru	Celkový dojem z pohovoru	Dojem z jednotlivého prvku pohovoru				Průměrné hodnocení z částí pohovoru
							Oslovení manažerem	Vhodnost termínu	Prostředí pohovoru	Vystupování manažerů	
1	žena	18 - 25	maturita	8	nevím	dobry	2	2	2	2	2
2	žena	26 - 30	maturita	15	ano	chvalitebný	4	5	2	1	3
3	žena	26 - 30	maturita	10	ano	dobry	2	2	1	2	1,75
4	žena	26 - 30	maturita	1	ne	chvalitebný	3	1	2	2	2
5	žena	31 - 40	maturita	20	ne	výborný	1	1	1	1	1
6	žena	31 - 40	maturita	4	ne	výborný	1	1	1	1	1
7	žena	31 - 40	maturita	4	ne	dobry	1	2	3	2	2
8	žena	31 - 40	maturita	10	ano	výborný	2	1	1	1	1,25
9	žena	31 - 40	vš	8	ne	výborný	1	1	1	1	1
10	žena	41 - 50	maturita	15	ano	dobry	1	2	1	2	1,5
11	žena	41 - 50	maturita	0	ne	výborný	1	1	1	1	1
12	žena	51 - 60	maturita	3	ne	výborný	1	2	2	1	1,5
13	žena	51 - 60	vš	1	ne	dobry	2	1	1	1	1,25
14	muž	18 - 25	vš	4	ano	dobry	3	2	2	4	2,75
15	muž	26 - 30	maturita	50	ano	dobry	3	1	2	3	2,25
16	muž	26 - 30	maturita	4	ne	výborný	2	3	1	1	1,75
17	muž	31 - 40	maturita	4	ne	výborný	1	1	1	1	1
18	muž	31 - 40	maturita	3	ne	dobry	2	2	3	2	2,25
19	muž	41 - 50	maturita	5	ano	výborný	1	1	1	1	1
20	muž	61 a více	vš	4	ne	nedostatečný	3	2	3	2	2,5
Průměr Průměr bez extrému				8,65		chvalitebný	1,85	1,7	1,6	1,6	1,69
Minimum				6,83		chvalitebný	1,74	1,53	1,6	1,47	1,62
Maximum				0			1	1	1	1	1
Kritérium				50			4	5	3	4	3
Kritérium splněno						výborný	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
						ne	ne	ne	ano	ano	ne

Zdroj: Vlastní

V tabulce 8 jsou červeně zvýrazněna extrémní data. Číslice od 1 do 5 v tabulce u otázek týkajících se dojmu z jednotlivých prvků pohovoru značí známku udělenou respondentem. Znamka 1 značí kladné ohodnocení, 5 znamená záporné ohodnocení a nespokojenost uchazeče.

U všech respondentů se neobjevil průměr známek z jednotlivých částí pohovoru horší jak známka 3. Průměrný dojem z oslovení, termínu, prostředí a vystupování UM a AM během pohovoru ohodnocený jako dobrý se objevil pouze u jedné ženy ve věku 26 – 30 let, která se s podobným průběhem pohovoru již setkala a za poslední rok absolvovala 15 pracovních pohovorů. Její celkové ohodnocení pohovoru je chvalitebné. Z toho lze vyvodit, že zúčastnění respondenti nepřistupovali k hodnocení negativně, ale poměrně objektivně a pozitivně.

U všech prvků pohovoru uvedených v dotazníkovém šetření byly ženy v hodnocení mírnější než muži, nikde nevyšlo průměrné hodnocení žen známkou 2 a vyšší. Vysoce extrémní hodnoty v obou směrech se objevili u spokojenosti s termínem pohovoru, ten zcela nevyhovoval jedné ženě ve věku 26 – 30 let, u mužské populace termín je z větší části přijatelný, i když jeden muž také ve věku 26 – 30 let označil termín jako ani vyhovující ani nevyhovující. Celkový průměr známek z termínu pohovoru v hodnocení žen je 1,69 a v hodnocení mužů 1,71.

Další podstatnou částí pohovoru, která v dotazníkovém šetření nezískala oproti jiným prvkům nejlepší skóre, je oslovení – oslovení vytváří pro kandidáta první dojem ze společnosti, kde se bude ucházet o pracovní pozici, tudíž se jedná o důležitou součást výběrového řízení, na kterou musí UM a AM brát podstatný zřetel. Oslovení UM kandidáta o pracovní pozici se nelíbilo stejné ženě ve věku 26 – 30 let, která byla nespokojena i s termínem pohovoru. U oslovení jako součásti výběrového procesu jsou více negativní muži, zde ohodnotili tři muži ve věku 18 – 25, 26 – 30 a 61 a více let oslovení UM známkou 3. Průměrná známka přidělená ženami činí 1,69 a přidělená muži 2,14.



Jako u oslovení UM tak i u celkového vystupování UM a AM při pohovoru jsou muži více negativního názoru. Průměrná známka udělena muži je 2, ženy udělily v průměru známku 1,38. K extrémní hodnotě u otázky týkající se vystupování manažerů během pohovoru se přiklonil muž vysokoškolského vzdělání ve věku 18 – 25 let, který za poslední rok absolvoval 4 výběrová řízení. Tento muž ohodnotil vystupování UM jako nedostatečné.

Otázka týkající se prostředí, kde se pohovor uskutečnil, získala nejhorší známku 3, a to od třech uchazečů – jedné ženy ve věku 31 – 40 let a dvou mužů ve věku 26 – 30 let a 61 a více let. Jako průměrné ohodnocení od žen prostředí pohovoru získalo známku 1,46 a od mužů 1,86.

### **Stanovení kritéria**

Pro zjednodušení vyhodnocování získaných dat z dotazníkového průzkumu a stručný závěr bylo stanoveno kritérium, které určuje splnění/nesplnění požadavků na průběh a jeho celkový dojem kandidáta u výběrového procesu společnosti ING Groep N. V.

Kritérium u jednotlivých otázek a podotázek, pro splnění očekávání z hodnocení personálního útvaru u společnosti ING, bylo stanoveno jako průměrná známka, kdy je odpověď zcela vyhovující pro 80 % respondentů s možností, že zbylých 20 % respondentů zaškrtně na jednotlivé otázky zcela negativní hodnocení (známku 5; symbol --).

Přáním u hodnocení celkového průběhu pohovoru je získat průměrnou známku výborně v odpovědi všech respondentů. Toto kritérium nebylo splněno a dokazuje, že společnost ING má při zavádění tohoto nového systému ještě prostor pro zlepšení a zkvalitnění svého výběrového procesu. Příležitosti ke zlepšení výběrového procesu u ING se objevily i u jednotlivých prvků pohovoru. Pro splnění očekávání bylo stanoveno kritérium 1,6 jako průměrná známka z jednotlivé podotázky získané od všech respondentů. Toto kritérium bylo splněno pouze u dojmu kandidáta výběrového řízení z prostředí, kde se konal pohovor, a u vystupování UM a AM během pohovoru. Kritérium nebylo splněno u oslovení manažerem a termínu pohovoru. Na oba prvky pohovoru by se měla společnost zaměřit a najít možná zlepšení ke spokojenosti uchazečů o pracovní místo.

### **Závěr k dotazníkovému šetření**

Pro dotazníkové šetření byly použity webové stránky, které nemusí na respondenty a tím i kandidáty výběrového řízení, působit věrohodně a důstojně pro mezinárodní finanční instituci jako je ING. Z oslovených kandidátů výběrového řízení se průzkumu účastnila necelá třetina oslovených. Díky statisticky velmi nízkému vzorku respondentů je vypovídací hodnota průzkumu velmi nízká. Průzkum byl použit pro zjištění informací, která se vztahují pouze k jedné agentuře (z celkového počtu třinácti agentur společnosti ING). Geografická působnost respondentů je pouze z Libereckého kraje. Celkový počet otázek v dotazníkovém šetření je 10, což není dostačující pro kvalitní zjištění efektivního výběrového procesu. Dotazník neumožňoval respondentům vložit ke kvalitativnímu hodnocení známkou doplňující slovní vyjádření.

Dotazníkové šetření sice nemá dostačující vypovídací hodnotu, ale může sloužit jako vzor a návod, jak hodnotit práci personálního managementu a personalistů věnující se náborové aktivitě Poradců pro finanční plánování u společnosti ING. Kromě vytažených dat popsaných v této diplomové práci lze vyčíst z průzkumu i další důležité informace pro personální oddělení, např. na jaké kandidáty se personalisté na agentuře nejčastěji zaměřují, nedochází zde k diskriminaci? – takové otázky se při stínování (pozorování) pohovoru nadřazenými pracovníky personálního oddělení nedají posoudit. Další podstatná data se týkají věkového rozložení, pohlaví a vzdělání účastníků zájímající se o pozici Poradce pro finanční plánování u společnosti ING.

Provedení dotazníkového šetření může být doporučeno a využito jako pretestingový test k dalším výzkumům společnosti ING, sloužícím k analýze procesu výběru nových pracovníků.

Doporučuje se opakovat podobné dotazníkové šetření, nejlépe na stránkách vytvořených společností ING a o četnosti více otázek, popř. podotázek. Dotazníkové šetření by mělo proběhnout v rámci všech agentur společnosti a obsáhnout geografickou rozlohu celé ČR. Rovněž se doporučuje na základě získaných informací propracovat otázky (včetně otázek na lžiskóre) a zařadit regulérní dotazníkové šetření do procesu výběru pracovníků na pozici Poradce pro finanční plánování jako jeho nedílnou součást.

### **5.3 Hodnocení pohovoru managerem**

Pro objektivní a kompletní informace ohledně výběrového řízení uchazečů na pracovní pozici poradce pro finanční plánování u společnosti ING Groep N. V. byl zjištěn i názor personálních managerů – Unit managerů na výběrový proces u společnosti ING. Tito manažeři, pracující na jednotlivých agenturách společnosti ING, se zabývají především výběrem, adaptací, zaučením a následnou motivací poradců pro finanční plánování v obchodní službě společnosti ING.

Posouzení kvality, konkurenceschopnosti a reprezentativnosti může být velice rozdílné z pohledu uchazečů a z pohledu personalistů. Dosti často se zapomíná na názor a posudek lidí, kteří s novými metodami mají pracovat a uvádět do praxe. Praktiky, presentace, metody vedení, typy otázek pokládaných uchazečům, atd. musí vést k pozitivnímu dojmu uchazeče a na tomto základě jsou postaveny a tvořeny. Pokud se ale nezjistí názor pracovníka, který má za úkol tento dojem vytvořit, může se stát, že daný pracovník i s nejlepším vzděláním správný dojem u uchazeče nevytvoří, neboť sám je nespokojen.

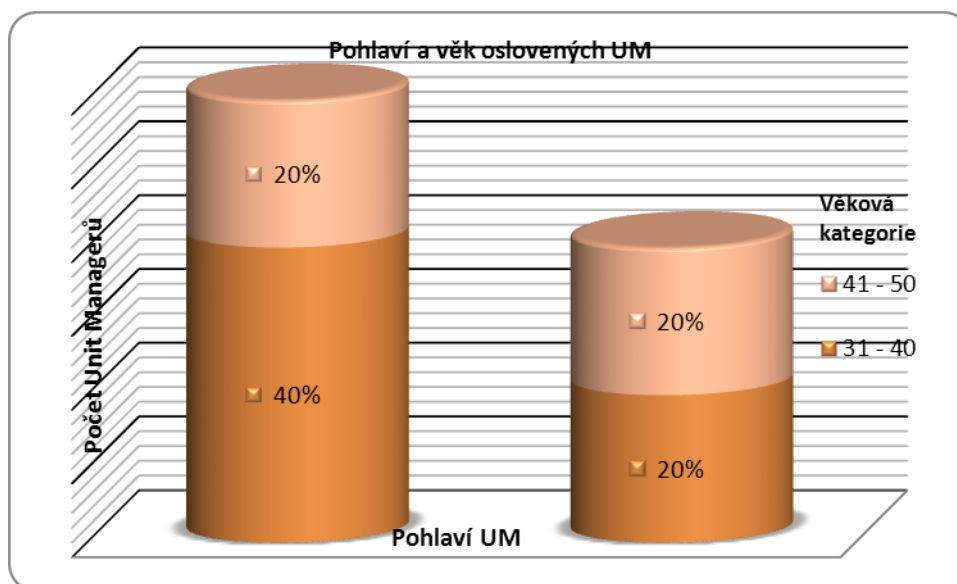
Informace ohledně pohledu Unit managerů na nový náborový systém u společnosti ING jsou získána výpovědi pěti Unit managerů, kteří mají zkušenost jak se starým způsobem výběru uchazečů na pozici Poradce pro finanční plánování, tak i s novým výběrovým řízením. Unit managerům bylo položeno 11 otázek, týkajících se jejich pracovní náplně na agentuře v Liberci u společnosti ING.

Všech pět oslovených Unit managerů odpovědělo na položené otázky v období prosince roku 2010. Odpovědi jim zabrali zhruba 5 min. jejich času. Odpovědi jsou anonymní a k odpovědím nebyly zaznamenány konkrétní jména oslovených Unit managerů.

#### **Demografické údaje oslovených Unit managerů**

Pro získání osobního názoru Unit managerů na výběrový proces u společnosti ING, se kterým pracují Unit manažeři na agentuře Liberec, byly využity a přizpůsobeny stejné otázky jako u dotazníkového šetření určeného kandidátům.

Dotazování se zúčastnili tři Unit manažeři mužského pohlaví a dvě ženy. Věkové rozložení oslovených Unit managerů se s převahou pohybovalo v rozmezí 31 – 40 let. Jedna žena a jeden muž jsou ve věku 41 – 50 let, věkové složení oslovených UM a rozložení pohlaví jsou názorně vidět v následujícím grafu 9.



**Obrázek 9 Pohlavní a věk oslovených UM**

*Zdroj: Vlastní*

Jako nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské se objevilo pouze u jedné Unit manažerky, ostatní oslovení mají středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou.

### **Hodnocení výběrového řízení u společnosti ING z pohledu personálních managerů**

Osloveným manažerům bylo položeno 11 otázek týkajících se současného výběrového řízení a také na srovnání s předcházejícím výběrovým procesem. Otázky určené Unit managerům byly rozděleny na dvě části a 3 demografické otázky. První část měla 5 otázek týkajících se výběrového procesu a související s dotazníkovým průzkumem určeným kandidátům a druhá část měla 6 otázek týkajících se výběrového procesu stanovené pouze pro hodnocení ze strany Unit managerů. Konkrétní odpovědi dotázaných Unit managerů na jednotlivé otázky jsou zaznamenány v následující tabulce 9. Pro jednodušší vyhodnocení odpovědí je využito pěti-hodnotové škály možných odpovědí u každé z otázky.

**Tabulka 9** Hodnocení výběrového systému UM - odpovědi na položené otázky

UM	Pohlaví	Věková kategorie	Nejvyšší dosažené vzdělání	Celkový dojem z pohovoru (známka)	Celkový dojem z jednotlivé části pohovoru				Jaký výběrový proces vyhovoval více	Úspora času	Úspora nákladů	Hodnocení používání testu HOGAN
					O slovení kandidátů (známka)	Termín pohovoru (známka)	Prostředí pohovoru (známka)	Vystupování a chování uchazečů (známka)				
1	žena	31 - 40	VŠ	spíše dobrý 2	spíše dobrý 2	spíše špatný 4	spíše dobrý 2	ani dobrý ani špatný 3	asi tak nastejno	spíše ano	ani ano ani ne	spíše špatný
2	žena	41 - 50	maturita	spíše dobrý 2	ani dobrý ani špatný 3	spíše dobrý 2	velmi dobrý 1	ani dobrý ani špatný 3	spíše nový	spíše ano	ani ano ani ne	spíše dobrý
3	muž	31 - 40	maturita	spíše dobrý 2	spíše dobrý 2	velmi dobrý 1	velmi dobrý 1	velmi dobrý 1	rozhodně nový	ani ano ani ne	ani ano ani ne	spíše dobrý
4	muž	31 - 40	maturita	spíše dobrý 2	velmi dobrý 1	spíše dobrý 2	velmi dobrý 1	spíše dobrý 2	spíše nový	rozhodně ano	rozhodně ano	spíše dobrý
5	muž	41 - 50	maturita	spíše dobrý 2	ani dobrý ani špatný 3	velmi dobrý 1	spíše dobrý 2	spíše dobrý 2	spíše nový	ani ano ani ne	spíše ano	spíše špatný
Ø				2	2	2	1	2	nový	spíše ano	spíše ano	

Zdroj: Vlastní

Celkový dojem z pohovoru je spíše dobrý z pohledu všech oslovených UM. Pokud se podíváme na jednotlivé části pohovoru, můžeme zjistit, proč celkový dojem není velmi dobrý a kde se skrývají nedostatky a možná zlepšení. Průměrný dojem uchazečů z pohovoru je ohodnocen stejně jako dojem z pohovoru UM.

Zajímavý výsledek průzkumu vyšel u otázky Jaký dojem má uchazeč/UM z oslovení. Dojem z oslovení byl nejhůře ohodnocen u uchazečů z jednotlivých prvků pohovoru stejně jako u otázek na jednotlivé prvky pohovoru položené UM. Průměrné zhodnocení dojmu z oslovení podle UM je spíše dobré, což pro společnost není špatný výsledek, ale je zde vidět, že oslovení nepůsobí dobře jak u UM tak i u uchazečů, kteří v průměru ohodnotili oslovení jako chvalitebné. Důvodem pravděpodobně jsou nekvalitní doporučení možných uchazečů o pracovní pozici Poradce pro finanční plánování a oslovování zájemců o práci, kteří nereagují na konkrétní inzerát společnosti ING, ale jsou pouze zaregistrovaní na pracovních portálech, nebo využívají registraci zájemce o práci u společností zabývajících se zprostředkováním práce.

Dlouhodobě stanovený termín a čas pohovoru, často domluvený na stále stejném dni a čase jedenkrát v týdnu nemůže nikdy vyhovovat všem zúčastněným, ale jelikož si tento den vybírají sami UM s AM, předpokladem společnosti je, že termín bude přizpůsoben jejich pracovnímu plánu. V průzkumu hodnocení pohovoru UM jedna manažerka ve věku 31 - 40 let není spokojena s termínem pohovoru. Prostředí, kde se uskutečňuje pohovor, působí jak na uchazeče, tak na Unit managery velmi dobře.

Jako poslední otázka, která byla položena UM a má souvislost s dotazníkem zasílaný uchazečům pohovoru na agentuře Liberec společnosti ING, je zaměřena na vystupování uchazečů během pohovoru. Jen jeden UM ohodnotil vystupování uchazečů během pohovoru jako velmi dobré, jednalo se o manažera mužského pohlaví ve věku 31 – 40 let. Obě manažerky ohodnotili vystupování uchazečů během pohovoru jako ani dobré ani špatné. U uchazečů hodnocení vystupování Unit managerů během pohovoru negativně hodnotili více muži než ženy.

Nový náborový proces u společnosti ING měl za úkol nejen vybrat kvalitnější pracovníky a celkově být efektivnější, ale také uspořít čas a náklady nejen společnosti. Unit manažeři z liberecké agentury v průměru souhlasí s úsporou jejich času a nákladů, i když se nejedná o znatelnou úsporu.

Velké investice byly společností ING vloženy do psychodiagnostického testu Hogan, který měl definitivně obhájit výběr či nevyběr jednotlivých kandidátů na pozici Poradce pro finanční plánování. Jedna z otázek položený UM byla věnována jejich spokojenosti s tímto testem spravovaným externí zahraniční společností. Dva UM (žena ve věku 31 – 40 let a muž ve věku 41 – 50 let se domnívají, že test Hogan je spíše špatný a jeho výsledky jsou neefektivní nebo nekvalitní. Zbýlí tři UM ohodnotili test Hogan jako spíše dobrý.

Všichni UM, kromě jedné manažerky ve věku 31 – 40 let, na kterou nový náborový systém působí stejně jako ten předchozí, se shodli na tom, že nové výběrové řízení přineslo zlepšení a nevrátili by se ke starému náborovému systému.

### **Závěr k dotazníkovému šetření**

Stejně jako u dotazníkového šetření zjišťující pohled uchazečů na výběrový proces u společnosti ING v roce 2010 byla k průzkumu názorů Unit managerů použita pouze lokalita Libereckého kraje a regionální agentura Liberec. Pro kvalitnější a rozhodující informace týkající se názoru a spokojenosti s novým výběrovým řízením u společnosti ING je nutné provést zjištění na všech agenturách společnosti ING Groep N. V.

Kromě zjištění odpovědí na položené otázky přineslo dotazování i následující výpovědi UM, jejich názor na výběrový proces u společnosti ING.

K pozitivním stránkám výběrového řízení ze strany Unit managerů, kteří s tímto výběrovým procesem u společnosti ING pracují již delší dobu, patří:

- účast více lidí znamená větší výběr,
- modelové situace, psychodiagnostický test, pre-screeningový dotazník zajišťuje kvalitnější výběr uchazečů,
- mluví se „stejnou“ řečí,

- profesionální přístup (až na jednotlivce, kteří nedodržují pravidla stanovená společností),
- úspora času,
- úspora nákladů,
- efektivita,
- hromadný pohovor vytváří konkurenční prostředí mezi jednotlivými uchazeči,
- hromadný pohovor může vyvolat davové nadšení.

Prostor ke zlepšení v novém náborovém systému společnosti ING Unit manageři vidí:

- UM by se měli vždy držet svého scénáře,
- pohovor nepůsobí jako výběrový proces, ale jako lákání do ING,
- složité testování (Hogan),
- testem Hogan někdy neprojdou profesionální prodejci,
- hromadné sezení kandidátů může na ně působit negativně – davová ponorka,

Negativa, která jsou ale v rozporu s myšlenkou kvalitního hromadného výběrového procesu, podle UM jsou:

- neindividuální přístup,
- negativní přístup některých kandidátů ovlivňuje ostatní uchazeče o pracovní místo.



## 6 Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl srovnat dostupnou odbornou literaturu věnovanou personální práci s reálně prováděným procesem řízení lidských zdrojů v mezinárodní finanční instituci, kde jako lidský kapitál vystupují pojišťovací zprostředkovatelé vedení podle zákona č. 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí. Podstatnou součástí srovnání je i analýza personální práce ve společnosti ING Groep N. V. v ČR a její rozbor v jednotlivých částech, který vede k zhodnocení pozorovaného náborového systému.

Práce má zásadní význam pro společnost a zaměstnavatele, jež využívají lidský kapitál v podobě „externích“ pracovníků – živnostníků. Rovněž popisuje a sofistikovaně analyzuje propracovaný náborový systém, který může sloužit pro inspiraci dalším společnostem a to nejen z finančního prostředí. Personální práce prováděná u společnosti ING není zcela ojedinělá a není ani bezchybná. Cílem praktické části diplomové práce bylo zjistit případné nedostatky a navrhnout možná zlepšení, která povedou ke zkvalitnění dosahování stanovených cílů náborového systému u společnosti ING – zejména k efektivnějšímu, kvalitnějšímu a profesionálnějšímu výběru kandidátů, kteří po uzavření pracovního vztahu prokážou pracovní výsledky v očekávané kvalitě i kvantitě.

Empirickým získáváním poznatků a popsáním celkové personální práce Unit managerů z regionu Libereckého kraje u společnosti ING bylo zjištěno, že monografie, odborná literatura, odborné články a jiné materiály věnující se problematice řízení lidských zdrojů odpovídají reálné činnosti personálních managerů. Tato diplomová práce potvrzuje shodu odborné literatury s praktickou zkušeností. Jednotlivé činnosti personalisté u společností spolupracující s osobami na základě dohod o pracovní činnosti, dohod o provedení díla a smluv o spolupráci mohou čerpat a učit se z univerzální dostupné bibliografie.

Výběr pracovníků na pozici poradce pro finanční plánování u společnosti ING je kvalifikovaný, specializovaný proces, vytvořený na míru přesným požadavkům organizace

a je centrálně řízený. Specializace zaručuje vyšší kvalitu výběru pracovníků s konkrétními schopnostmi a předpokladem úspěšného zvládnání pracovního popisu pracovní pozice.

Jedním z nedostatků praktické personální práce je nedostatek kvalitních zdrojů uchazečů o pracovní místo. Doporučení nejsou zcela přesná nebo doporučují člověka, který nemá zájem o spolupráci s organizací. Bylo by vhodné využívat další zdroje lidského kapitálu, vyhledávající vhodné osoby, které mají zájem o práci ve finanční instituci. Takovým řešením může být širší, centrálně řízená a marketingově podporovaná spolupráce s personálními agenturami, univerzitní a školní kariérová střediska, nabízení možnosti praxe pro studenty vysokých škol v oboru financí nebo managementu, popř. stipendijní a absolventské programy. Na agentuře společnosti ING v Liberci od roku 2010 UM začali využívat sociální webovou síť Facebook, k získání nových kolegů, a také využívají možnosti spolupráce s úřady práce, inzeráty v regionálním tisku, účast na veletrzích pracovních příležitostí, tyto akce by měli být pravidelné, systémově metodicky propracované a rozšířené po celé republice.

Další změna vedoucí k získání kvalitního kandidáta je vyžadování motivačního dopisu, který pro uchazeče není povinný. Motivačním dopisem by se rozdělili uchazeči, kteří mají opravdový zájem a uchazeči, kteří „pouze“ zaslali někam svůj životopis nebo dokonce uchazeči, kteří o práci poradce pro finanční plánování nemají vůbec žádný zájem, ale jsou registrováni na pracovním portálu.

Hromadný pohovor jako stěžejní část výběrového řízení u společnosti ING přináší mnohá zlepšení oproti předchozímu systému výběru vhodných pracovníků, který je běžně používán v různých společnostech a organizacích. Nedává ale dostatečný prostor pro zjištění upřesňujících a doplňujících otázek, které se z životopisu a telefonátu (telefonické pozvání na hromadný pohovor) nedají získat. Někdy větší množství kandidátů může vytvořit pozitivní i negativní atmosféru, která ovlivňuje všechny uchazeče. Na druhou stranu větší množství uchazečů vyvolává konkurenční prostředí a to zajistí jejich kvalitní představení a spolupráci. Výhodou je rozptýlení „halo“ efektu a zamezení výběru podle sympatií jednoho personálního pracovníka. Více příležitostí vlastní prezentace pro uchazeče je obrovským přínosem hromadného pohovoru.

Zjištěním v diplomové práci bylo, že jednotný termín nevyhovuje většině uchazečů. Pro zlepšení dojmu z výběru termínu pohovoru jak u uchazečů tak u Unit managerů může posloužit zvolení pokaždé jiného dne a času v týdenních termínech hromadného pohovoru (např. jeden týden Po 10:30, druhý týden St 9:00 a další týden Út 9:30) a nabídnutím kandidátovi vždy dva termíny, aby si sám zvolil, kterého by se rád účastnil. Další a mnohem účinnější způsob získání spokojenosti s termínem pohovoru je získat více uchazečů a konat hromadné pohovory vícekrát v týdnu.

Databáze kandidátů, pre-screeningový dotazník, centralizace výběrového procesu využívající stejnou presentaci společnosti zvyšuje prestiž společnosti a na kandidáty působí věrohodně a upřímně. Hromadný pohovor tak začíná motivovat kandidáty už od první chvíle osobního setkání.

Finančně náročný psychodiagnostický test Hogan se neprokázal jako spolehlivý při definitivním výběru uchazečů. Od počátku zavedení má test Hogan předpoklad 10% neúspěšnosti a Unit manageri v něm vidí nedostatek v celkovém výběrovém řízení. Otázkou zůstává, zda Unit manageri nejsou pouze dostatečně proškoleni na používání a zpracování testu nebo ještě se neadaptovali v jeho využití, nebo test Hogan má znatelné nedostatky. Hogan test je on-line dotazník, který uchazeči vyplňují v čase, prostředí a náladě, kterou si sami zvolí. Žádný z personálních managerů si nemůže ověřit, za jakých okolností byl test vyplňován a zda ho vyplnil sám dotyčný uchazeč. Psychodiagnostické testy by měli být bez výjimky vyplňovány v prostředí agentury během výběrového procesu nebo po výběrovém procesu na základě pozvání UM. Pro vyloučení dojmu, že test Hogan nemusí propustit „vynikajícího obchodáka“, doporučuje se využití ještě nějaké doplňující výběrové metody nebo pohovoru, na základě kterého by byla udělena výjimka a pracovník, který neprošel testem by mohl být přijat (ne na základě dojmu UM, ale jiné výběrové metody, která by stanovila vhodnost uchazeče).

Retenci uchazečů neovlivňuje jen nábor a výběr nejvhodnějšího uchazeče, ovlivňuje ji také adaptační proces a zaškolení. Těmto částem personální práce se často nevěnuje dostatečná pozornost a tato skutečnost může vést i k mylnému názoru, že nově přijatý pracovník zůstal u společnosti krátkou dobu z důvodu špatného výběru a jeho nevhodnosti na danou

pracovní pozici. Sice nový výběrový proces uspořil mnoho času Unit managerům, ale tuto úsporu kolikrát kompenzuje jinou činností. Adaptace není přesně definovaná, metodická propracovaná a stanovená pravidly, řídí se často pouze empirickými zkušenostmi zkušenějších kolegů a probíhá převážně živelně. Na agentuře se nevyužívají moderní postupy (mentoring, koaching, brainstorming, tutoring) a ani zkušení pracovníci nepřispívají k zaučení nových pracovníků.

Organizační struktura společnosti zaručuje dostatečnou flexibilitu a přesně stanovuje odpovědnost a nadřízenost. Personalisté si vybírají pracovníky, se kterými budou nadále spolupracovat, budou za ně nést určitou odpovědnost a zároveň jim budou nadřízenou osobou. Tato forma organizační struktury je osvědčená, ale potýká se s jedním podstatným nedostatkem ovlivňující personální práci. Nízká úroveň hierarchie zvyšuje zájem pracovníků o cíle jednotlivce než o cíle společnosti a personální manažeři musí práci jednotlivce usměrňovat ve smyslu koordinace plnění cílů organizace jako celku. K usměrňování slouží propracovaný benefiční systém. Benefity musí být uzpůsobeny „externím“ pracovníkům, neboť některé bonusy jsou pro podnik daňově neuznatelné, nepoužitelné anebo pro pracovníka nemotivující. Pro nově přijaté pracovníky je motivační program dosti složitý, nepřehledný a kolikrát i nemají povědomí o možnostech využívání benefitů. Zde je zapotřebí aktualizovat benefiční program a více ho prezentovat v kompletním složení, ne jen vytažené oblíbené složky (nemusí motivovat všechny pracovníky stejně). Ke kompletnímu aktuálnímu seznamu bonusů jsou nutné vystavit i podmínky pro jejich získání a informace ohledně žádosti, plnění a dalších informací týkající se čerpání bonusu (danění, limity, omezení počtu žadatelů,...)

Z celkové situace je však zřejmá snaha společnosti o zvýšení kvality nábory a výběru nových pracovníků a je evidentní i kvalitativní posun. Lze tedy očekávat, že kvalitní analýzou stavu, odstraněním dílčích nedostatků a přijetím dalších nezbytných opatření se společnosti podaří zavést kvalitnější a efektivnější systém výběru zaměstnanců a včlenit jej do uceleného, dobře fungujícího systému personální práce a zajistit stabilizaci svých lidských zdrojů.

## 7 Seznam literatury

### Citace

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] FOOT, M.; HOOK, K. *Personalistika*. 2. vyd. Praha: Komputer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [3] FAERBER, Y.; STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- [4] MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 196 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
- [5] DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [6] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Employee reward management and practice*. 2nd ed. London: Kogan Page Limited, 2007. 549 s. ISBN 13-978-0-7494-4962-9.
- [7] WALKER, ALFRED J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [8] *Superbrands*. 2 vyd. Superbrands (UK) Ltd., 2007. 152 s. ISBN 978-80-254-0674-8.
- [9] *Pravidla obchodní služby ING ČR*. (interní materiál)
- [10] KMOCHOVÁ, Š. Interview. *Selling*. 2009, roč. 2009, č. 3.

[11] HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

### **Tištěná monografie**

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Employee reward management and practice*. 2nd ed. London: Kogan Page Limited, 2007. 549 s. ISBN 13-978-0-7494-4962-9.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o. 2005. 223 s. ISBN 80-86119-92-0.

DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FAERBER, Y.; STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

FOOT, M.; HOOK, K. *Personalistika*. 2. vyd. Praha: Komputer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. 4. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n. p., 1987. 816 s. ISBN 14-473-87.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

LUDLOW, R.; PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2.

MATEJKA, M.; VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 196 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

*Pravidla obchodní služby ING ČR*. 2010. (interní materiál)

*Superbrands*. 2. vyd. Superbrands (UK) Ltd., 2007. 152 s. ISBN 978-80-254-0674-8.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Elektronické dokumenty**

Česko. Zákon č. 363/1999 Sb. ze dne 21. prosince 1999 o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 12, s. 104. Dostupný také z WWW: <[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/zakony/download/zakon\\_363\\_1999.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/zakony/download/zakon_363_1999.pdf)>

Česko. Zákon č. 38/2004 Sb. ze dne 17. prosince 2003 o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 12, s. 104. Dostupný také z WWW: <[https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/zakony/download/zakon\\_38\\_2004.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/zakony/download/zakon_38_2004.pdf)>

DALÍKOVÁ, S. Tisková zpráva: Přitažlivými benefity pro zaměstnance jsou platy a volno navíc [online]. [cit. 2010-02-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfkpraha/press/2010/100204\\_benefity\\_pro\\_zamestnance.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfkpraha/press/2010/100204_benefity_pro_zamestnance.pdf)>

ING Celosvětově [online]. Praha: Finanční skupina ING, 2009. [cit. 2010-31-5]. Dostupný z WWW: <<http://www.ing.cz/cz/o-ing/ing-celosvetove/>>

ING Česká republika: Historie ING ČR [online]. Praha: Finanční skupina ING, 2009. [cit. 2010-31-5]. Dostupný z WWW: <<http://www.ing.cz/cz/o-ing/ing-ceska-republika/ing-pojistovna/>>

JANOTA, E. *Ocenění zlatá koruna*. [online]. Praha: Finanční skupina ING, 2009. [cit. 2010-31-5]. Dostupný z WWW: <<http://www.ing.cz/cz/kontaktujte-nas/ing-kontakty/financni-poradci/oceneni-zlata-koruna.html>>

SUCHÁ, K. *Hodnocení pohovoru u ING (výsledky průzkumu)*. [online]. 2010. [cit. 2010-29-09]. Dostupný z WWW: <<http://hodnoceni-pohovoru-u-ing.vyplnto.cz>>



## 8 Seznam příloh

	<b>Počet stran</b>
Příloha A: Pre-screeningový dotazník	3
Příloha B: Prezenční listina	1
Příloha C: Osobní list kandidáta	3
Příloha D: Hodnocení modelové situace	1
Příloha E: E-mail zaslaný respondentům	1
Příloha F: Dotazník Hodnocení pohovoru u ING	2
Příloha G: Skript otázek položených UM	1

## **Příloha A: Pre-screeningový dotazník**

Otázka č. 1

**Jméno a příjmení, titul:**

Odpověď:

Otázka č. 2

**Datum narození (formát např. 1. 1. 1978):**

Odpověď:

Otázka č. 3

**Úplné dokončení vzdělání:**

Odpověď:

- ☐ základní
- ☐ SŠ nebo SOU bez maturity
- ☐ SŠ s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ VŠ nebo postgraduální studium

Otázka č. 4

**Vlastníte platný řidičský průkaz skup. B?**

Odpověď:

- ☐ ano
- ☐ ne

Otázka č. 5

**Máte čistý trestní rejstřík?**

Odpověď:

- ☐ ano
- ☐ ne

Otázka č. 6

**V jakém rozmezí se pohyboval Váš hrubý měsíční příjem z posledního zaměstnání?**

Odpověď:

- ☐ v posledních 6 měsících jsem na plný úvazek nepracoval/a
- ☐ 0 – 10 000 Kč
- ☐ 10 001 – 25 000 Kč
- ☐ 25 001 – 40 000 Kč
- ☐ 40 001 – 60 000 Kč
- ☐ 60 001 Kč a více

Otázka č. 7

**Pracoval/a jste někdy na živnostenský list?**

Odpověď:

- ☐ ano
- ☐ ne

Otázka č. 8

**Jste ochoten/a pracovat na živnostenský list?**

Odpověď:

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíš ne
- ☐ rozhodně ne

Otázka č. 9

**Jste ochoten být odměňován formou provizí (výše odměny je závislá na výkonu)?**

Odpověď:

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíš ne
- ☐ rozhodně ne

Otázka č. 10

**Jste připraven být klientovi k dispozici o víkendu, ale mít volno například přes týden?**

Odpověď:

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíš ne
- ☐ rozhodně ne

Otázka č. 11

**Prodal jste někdy něco?**

Odpověď:

- ☐ ano
- ☐ ne

Otázka č. 12

**Chcete pracovat na obchodní pozici?**

Odpověď:

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíš ne
- ☐ rozhodně ne

Otázka č. 13

**Jste ochoten/a pracovat podobně jako soukromý podnikatel, samostatně si plánovat svůj pracovní čas a být tvůrčí ve vyhledávání klientů?**

Odpověď:

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíš ne
- ☐ rozhodně ne

Otázka č. 14

**Myslíte si, že máte předpoklady stát se úspěšným Poradcem pro finanční plánování?**

Odpověď:

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

## Příloha B: Prezenční listina

Výběrové řízení

Datum:

Poradce pro finanční plánování

AG:

Jméno a příjmení	Podpis

Počet pozvaných: .....

Počet účastníků: .....

Postoupilo do dalšího kola: .....

Prezentující manažeři:

Jméno	Podpis

## Příloha C: Osobní list kandidáta

*Osobní list kandidáta  
Výběrové řízení – Poradce pro finanční plánování*

Jméno a příjmení Unit Managera:	Agentura:
Datum zahájení výběrového řízení (oslovení kandidáta):	Unita:

*Pre-screeningový dotazník:*

Jméno a příjmení (titul):	
Mobil/tel:	
E-mail:	
Bydliště:	
Zdroj:	<input type="checkbox"/> doporučení <input type="checkbox"/> inzerce z centrály <input type="checkbox"/> inzerce vlastní <input type="checkbox"/> internet <input type="checkbox"/> přímé oslovení <input type="checkbox"/> jiné
Pre-screeningový dotazník zaslán dne:	
Výsledek pre-screeningu:	<input type="checkbox"/> prošel <input type="checkbox"/> neprošel <input type="checkbox"/> nevyplnil

*Dotazník při hromadném pohovoru (vyplní kandidát):*

1. Jakou máte představu o práci Poradce pro finanční plánování?

.....

2. Jaké jsou Vaše předpoklady pro práci Poradce pro finanční plánování?

.....

3. Jaký si představujete měsíční výdělek a po jak dlouhé době (po zapracování a zaškolení)?

.....

4. Máte úplné středoškolské vzdělání (s maturitou)? ☐ ano ☐ ne

5. Máte trvalý pobyt v ČR? ☐ ano ☐ ne

6. Zakroužkováním ohodnoťte svůj zájem pracovat pro ING na pozici Poradce pro finanční plánování, na stupnici 1 – 5 (5 je nejvíce)

1 - 2 - 3 - 4 - 5

7. Co Vám chybí k tomu, aby to byla 5?

.....

*Souhlasím s tím, aby společnost ING zpracovávala mé osobní údaje výhradně za účelem nabídky spolupráce a výběrového řízení u společnosti ING. Souhlas platí po dobu 1 roku od data na tomto osobním listu.*

Místo:  
*Hromadný pohovor*

Datum:

Podpis:

Potvrdil účast předem: ☐ ano ☐ ne

Datum hromadného pohovoru – 1.termín:	<input type="checkbox"/> přišel	<input type="checkbox"/> nepřišel omluva	<input type="checkbox"/> nepřišel bez omluvy
Datum hromadného pohovoru – 2.termín:	<input type="checkbox"/> přišel	<input type="checkbox"/> nepřišel omluva	<input type="checkbox"/> nepřišel bez omluvy

Prezentující UM: .....

Komentář UM: (Jak se kandidát na hromadném pohovoru projevoval?)

.....  
.....

Postupuje do dalšího kola: ☐ ano ☐ ne – nemá zájem ☐ ne – UM nedoporučuje

*Test prodejních dovedností – modelová situace*

Datum: .....

Hodnotitel - UM: ..... ☐ ne ☐ ano s výhradou ☐ ano bez výhrad

Hodnotitel - AM: ..... ☐ ne ☐ ano s výhradou ☐ ano bez výhrad

Hodnotitel – 3.os: ..... ☐ ne ☐ ano s výhradou ☐ ano bez výhrad

Postupuje do dalšího kola: ☐ ano ☐ ne

Prostor k rozvoji na základě výsledků modelové situace:

.....  
.....

Přiložte hodnotící archy všech hodnotitelů!!

*Osobnostní test – HOGAN*

datum zaslání:.....

Skóre na semaforu (číslo): ☐ prošel ☐ neprošel ☐ nevyplnil

*Pohovor 1 +1 BEI – vede UM*

Datum:.....

Pohovoruji:.....

Úroveň kompetencí:		1 – slabá	2 – splňuje	3 - převyšuje
<b>Orientace na cíl</b>		<b>Odolnost vůči zátěži</b>		
- stanovuje si reálně dosažitelné cíle a průběžně sleduje jejich plnění	1	- projevuje pozitivní nastavení i v případě překážek v práci		1
- vyhledává a podporuje nové obchodní příležitosti	2	- nebere negativní zpětnou vazbu osobně		2
- plánuje aktivity a dodržuje úkoly a termíny	3	- umí se přizpůsobit změně		3
- má vlastní vize		- nevzdává se v případě obtíží		
<b>Komunikace</b>		<b>Učenlivost</b>		
- naslouchá klientovi a navazuje na něj v diskuzi	1	- umí pojmout různorodé informace v krátkém čase		1
- srozumitelně a přesvědčivě formuluje argumenty	2	- nové informace využívá prakticky při jednání s klientem		2
- umí přizpůsobit svůj komunikační styl klientovi	3	- samostatně pracuje na osobním rozvoji		3
<b>Orientace na zákazníka</b>		<b>Celkový součet</b>		
- vytváří a průběžně rozvíjí vztahy s klienty	1	<input type="checkbox"/> kompetence nesplňuje (5 – 8)		
- neprosazuje se na úkor klienta, získává od něj informace	2	<input type="checkbox"/> splňuje s výhradou ( 9-11)		
- informace využívá objektivně v hledání potřeb zákazníka	3	<input type="checkbox"/> splňuje bez výhrad (12-15)		

Jakou má kandidát motivaci pro práci?.....

.....

Na čem bude nutné zapracovat v rozvoji:.....

.....

Celkový výsledek:

☐ prošel

☐ neprošel

**Termín nástupu do „Moje místo v ING“:** .....

**Dokumenty povinné k nástupu na trénink::**

Vyplněný vstupní dotazník

☐

Podepsaná smlouva o vstupním tréninku

☐

Doklad o zaplacení poplatku za trénink

☐

Výpis z rejstříku trestů (ne starší než 3 měsíce)

☐

**Dokumenty povinné k uzavření smluv a registraci u ČNB:**

Plná moc k podání žádosti o zápis do registru poj. zprostředkovatelů

☐

Podpisový vzor

☐

Čestné prohlášení

☐

Ověřená kopie dokladu o nejvyšším ukončeném vzdělání

☐

2x barevná fotografie

☐

Kopie OP (u cizinců kopie o dlouhodobém/ trvalém pobytu)

☐

Kopie kartičky bankovního spojení

☐

Kopie osvědčení z Registru pojišťovacích zprostředkovatelů (má-li)

☐

Datum:.....

Podpis AG asistentky:.....



## Příloha D: Hodnocení modelové situace

### Hodnotící arch – Simulace prodejního pohovoru

Kandidát: ..... Hodnotitel: .....

<b>Struktura vedení rozhovoru</b>	<b>vůbec</b>	<b>s výhradou</b>	<b>perfektně</b>
Jak navázal/a na oslovení či způsob kontaktu?	0	1	2
Jak byl proveden ICE-Break?	0	1	2
Jak představil/a společnost a sebe?	0	1	2
Jak na konci rozhovoru provedl/a shrnutí?	0	1	2
Jak se domluvil/a na následujícím postupu?	0	1	2
<b>Zjišťování potřeb a prodej</b>	<b>vůbec</b>	<b>s výhradou</b>	<b>perfektně</b>
Jak se dotazoval/a zákazníka na jeho potřeby?	0	2	4
Jak se mu/jí podařilo zjistit zákaznickovy potřeby dle zadání?	0	2	4
Jak zjišťoval/a další relevantní informace o zákazníkovi?	0	2	4
Nastínil/a výhody produktu tak, aby odpovídaly zákaznickovým potřebám?	0	2	4
Řekl/a si o obchod?	0	2	4
<b>Komunikace a sebereflexe</b>	<b>vůbec</b>	<b>s výhradou</b>	<b>perfektně</b>
Působil/a při rozhovoru sebejistě a uvolněně?	0	1	2
Dovedl/a argumentovat a čelit námitkám?	0	1	2
Bylo jeho/její následné hodnocení sebe sama reálné?	0	1	2
Prokázal/a chuť se dále rozvíjet a pracovat na sobě?	0	2	4
<b>Součet sloupců</b>	0		
<b>Celkové skóre:</b>	<b>Poznámky:</b>		

### Výsledné hodnocení (zakřížkujte)

<input type="checkbox"/>	<b>nedoporučuji (0-20 b)</b>	<input type="checkbox"/>	<b>doporučuji s výhradou (21-30b.)</b>	<input type="checkbox"/>	<b>doporučuji bez výhrad (31-40b)</b>
--------------------------	----------------------------------	--------------------------	--	--------------------------	---

**Důvod doporučení do dalšího kola v případě hodnocení s výhradou:**

Datum: ..... Podpis hodnotitele: .....

## **Příloha E: E-mail zaslaný respondentům**

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Kateřina Suchá a pracuji pro společnost ING. Pro zefektivnění a zlepšení práce personálních manažerů a kvality pohovorů bych Vás požádala o spolupráci, o Váš názor týkající se spokojenosti uskutečněného pohovoru u společnosti ING.

Prostřednictvím následujícího odkazu: <http://hodnoceni-pohovoru-u-ing.vyplnto.cz>, se dostanete do krátkého on-line dotazníku, jehož vyplnění Vám nebude trvat déle než 5 minut.

Vyplnění dotazníku je anonymní a dobrovolné. Nikde nebudou uvedeny žádné údaje týkající se Vaší osoby. Dotazník lze vyplnit kdykoli v termínu od 29. 3. do 11. 4. 2010. Vámi poskytnuté údaje budou použity pouze pro vypracování Hodnocení pohovoru u ING. Toto hodnocení bude součástí mé Diplomové práce.

Vašeho názoru si velice vážím a věřím, že čas strávený vyplněním dotazníku nebude zbytečný.

Děkuji za spolupráci a Váš čas.

S pozdravem

Kateřina Suchá

## Příloha F: Dotazník Hodnocení pohovoru u ING

Vážený respondente,

pro zefektivnění a zlepšení práce personálních manažerů a kvality pohovorů bych vás požádala o názor týkající se spokojenosti uskutečněného pohovoru u společnosti ING. Vyplnění dotazníku je anonymní a dobrovolné. Nikde nebudou uvedeny žádné údaje týkající se vaší osoby a vámi poskytnuté údaje budou použity pouze pro vypracování Hodnocení pohovoru u ING. Toto hodnocení bude součástí mé Diplomové práce.

Vašeho názoru si velice vážím a věřím, že čas strávený vyplněním dotazníku nebude zbytečný.

### Hodnocení pohovoru u ING

#### **1. Jak hodnotíte jednotlivé prvky pohovoru u ING?** (povinná otázka)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí ++ až --:

Jak na vás působil způsob oslovení společností ING (manažerem)?

Vyhovoval vám termín pohovoru?

Jak hodnotíte prostředí, kde pohovor probíhal?

Jak hodnotíte chování a vystupování manažera při pohovoru?

*Odpovědi: zaškrtnutí jedné z varianty: ++; +; 0; -; --*

#### **2. Jak hodnotíte celkový průběh pohovoru?** (povinná otázka)

*Odpověď: zaškrtnutí jedné z varianty: výborný, chvalitebný, dobrý, dostatečný, nedostatečný*

#### **3. Setkali jste se se stejným průběhem pohovoru i u jiné společnosti?** (povinná otázka)

*Odpověď: zaškrtnutí jedné z nabízených možností: ano, nevím, ne*

#### **4. Pokud byste mohli společnosti ING cokoli sdělit, co by to bylo?** (nepovinná otázka)

*Odpověď: volný prostor pro textovou zprávu*

#### **5. Jste** (povinná otázka)

*Odpověď: zaškrtnutí jedné z variant: muž, žena*

#### **6. Váš věk se pohybuje v intervalu** (povinná otázka)

*Odpověď: zaškrtnutí jednoho z intervalů: 18 – 25; 26 – 30; 31 – 40; 41 – 50; 51 – 60; 61 a více*

**7. Vaše nejvýše dosažené vzdělání** (povinná otázka)

*Odpověď: zaškrtnutí jedné z nabízených možností: OU, SOU, SŠ bez maturity; OU, SOU, SŠ s maturitou; VOŠ, VŠ – bakalářský obor; VŠ*

**8. Kolik pohovorů o zaměstnání jste absolvoval(a) v průběhu posledního 1 roku? (přibližný počet)** (povinná otázka)

*Odpověď: volné pole pro číselná data*

## **Příloha G: Skript otázek položených UM**

1. Jak hodnotíte celkový průběh pohovoru?
2. Jak Vám vyhovuje způsob (forma) oslovení kandidátů? (uvítali byste jiný způsob? Který?)
3. Vyhovuje Vám jednotný termín pohovorů?
4. Jak hodnotíte prostředí, ve kterém pohovor probíhá? (navrhli byste zde nějaká možná zlepšení?)
5. Jak hodnotíte vystupování a chování uchazečů, kteří byli přizváni k pohovoru?
6. Který výběrový proces Vám více vyhovoval (před r. 2009, po r. 2009)?
7. Přineslo Vám nové výběrové řízení úsporu času? (ne znamená, že staré bylo úspornější)
8. Přineslo Vám nové výběrové řízení úsporu nákladů? (ne znamená, že staré bylo úspornější)
9. Jak hodnotíte používání testu Hogan při výběru?
10. Jaká pozitiva vidíte v používání nového náborového systému?
11. Jaká negativa, rezervy, možnosti zlepšení vidíte v novém náborovém systému?